

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba a implementácia etického kódexu vo vybranej organizácii
Code of Ethics Creating and Implementation in Selected Organization

Študent:	Marcela Špalková
Vedúci diplomovej práce:	PhDr. Martin Černek, Ph. D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marcela Špalková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Tvorba a implementace etického kodexu ve vybrané organizaci
Code of Ethics Creating and Implementation in Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Problematika tvorby a implementace etického kodexu
3. Charakteristika organizace
4. Analýza současného stavu pro tvorbu etického kodexu v organizaci
5. Možnosti implementace etického kodexu v organizační struktuře
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2001. ISBN 80-248-0008-X.

KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.


MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prehlásenie

Miestoprísahažne prehlasujem, že som celú diplomovú prácu vrátane príloh vypracovala samostatne.

V Ostrave 26. 04. 2012

.....

Marcela Špalková

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada poďakovala PhDr. Martinovi Černekovi, Ph.D. za odborné rady a cenné pripomienky, ktorými prispela k vypracovaní tejto práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Problematika tvorby a implementácie etického kódexu	6
2.1	Podnikateľská etika.....	6
2.1.1	Prínosy podnikateľskej etiky	7
2.1.2	Bariéry podnikateľskej etiky	9
2.1.3	Integrácia etiky do stratégie podniku	10
2.1.4	Metódy zavedenia podnikateľskej etiky	11
2.1.5	Nástroje zavedenia podnikateľskej etiky.....	12
2.2	Etický kódex.....	13
2.2.1	Etický kódex a firemná kultúra	14
2.2.2	Dôvody zavedenia etického kódexu.....	15
2.2.3	Prínosy etických kódexov	16
2.2.4	Nevýhody etických kódexov	18
2.2.5	Obsah etického kódexu	20
2.2.6	Tvorba etických kódexov	21
2.2.7	Implementácia etického kódexu	26
2.3	Metodika.....	27
3	Charakteristika organizácie.....	29
3.1	Predstavenie organizácie.....	29
3.2	História organizácie.....	29
3.3	Stratégia organizácie	30
3.4	Organizačná štruktúra.....	31
4	Analýza súčasného stavu pre tvorbu etického kódexu	32
4.1	Podnikateľská etika na Slovensku	32
4.2	Podnikateľská etika v spoločnosti XXX, s. r. o.	34
4.3	Etický kódex.....	36

4.3.1	Potreba etického kódexu v spoločnosti XXX, s. r. o.....	37
4.4	Etický kódex a firemná kultúra	39
4.4.1	Hodnoty spoločnosti XXX, s. r. o.	39
4.4.2	Oboznámenie so stratégiou spoločnosti	41
4.4.3	Dôvera, komunikácia a medzil'udské vzťahy v spoločnosti XXX, s. r. o.	42
4.5	Dôvody zavedenia etického kódexu.....	42
4.6	Prínos etického kódexu pre spoločnosť XXX	43
4.7	Nevýhody a bariéry spojené s etickým kódexom v spoločnosti XXX	44
4.8	Obsah etického kódexu	45
4.9	Tvorba etického kódexu	47
4.9.1	Text etického kódexu	47
5	Možnosti implementácie etického kódexu v organizačnej štruktúre	51
6	Záver	57
	Použité zdroje	58
	Zoznam skratiek.....	61
	Prohlašuji, že.....	62
	Zoznam príloh	63

1 Úvod

Oblasť podnikateľskej etiky na Slovensku je síce diskutovanou, ale málo rozvinutou témou. Málo podnikateľov si uvedomuje prínosy etiky v podnikaní. Pre veľa podnikateľov sú prioritou ekonomické výsledky, ktoré sa často dosahujú na úkor podnikateľskej etiky. Z množstva etických nástrojov je etický kódex na Slovensku najčastejším nástrojom zavádzania etiky do podnikania. Etický kódex nezaručí organizácii etické správanie, slúži ako vzor, návod pri uplatňovaní etického správania v podnikateľskej praxi a pri rozhodovaní sa v sporných situáciách.

Témou diplomovej práce je Tvorba a implementácia etického kódexu vo vybranej organizácii. Nakoľko ide o dosť citlivú problematiku, je rešpektované rozhodnutie vedenia spoločnosti nezverejňovať jej pravý názov. Vybraná organizácia je v diplomovej práci označovaná namiesto pôvodného názvu názvom XXX, s. r. o. Spoločnosť pôsobí v pokrokovom odvetví. Zaoberá sa predajom a výrobou nanotechnologických impregnačných látok. K výberu témy ma viedol záujem o oblasť podnikateľskej etiky. V neposlednom rade pri výbere témy zohrala svoju úlohu aj skutočnosť, že ma obchodný riaditeľ spoločnosti osobne prizval k tvorbe a implementácii etického kódexu. Uplatňovanie podnikateľskej etiky v podnikaní je výzvou, perspektívou a konkurenčnou výhodou do ďalších rokov.

Cieľom diplomovej práce je vytvoriť etický kódex pre spoločnosť XXX, s. r. o. a navrhnúť spôsob jeho implementácie do organizačnej štruktúry.

Naplnovanie cieľa diplomovej práce je začaté podrobným štúdiom zahraničnej a domácej literatúry. Tieto poznatky sú podkladom na vytvorenie teoretickej časti diplomovej práce. V nej sú opísané základné teoretické poznatky z oblasti podnikateľskej etiky a nástrojov jej uplatňovania. Z nástrojov podnikateľskej etiky je najväčšia pozornosť venovaná etickému kódexu.

Praktická časť diplomovej práce je zostavená z troch kapitol. V prvej kapitole praktickej časti je predstavená spoločnosť XXX, s. r. o., jej história, organizačná štruktúra, strategické priority, jej činnosť a predmety podnikania. Na základe informácií získaných z uskutočnených individuálnych štruktúrovaných rozhovorov vznikla analýza súčasného stavu pre tvorbu etického kódexu v organizačnej štruktúre, kde je v závere kapitoly vytvorený etický kódex, ktorý je predmetom implementácie. Navrhované možnosti implementácie etického kódexu sú uvedené v tretej kapitole praktickej časti.

2 Problematika tvorby a implementácie etického kódexu

2.1 Podnikateľská etika

Motívov na uplatňovanie etiky v podnikaní je niekoľko. Podnikateľská etika predstavuje výzvu a perspektívu pre podnikanie. Je zrejmé, že okrem prežitia, rastu, dosahovania väčšieho zisku a podielu na trhu je ekonomika a biznis spojený aj s morálnymi hodnotami a etikou. K rastu významu podnikateľskej etiky prispela prehlbujúca sa korupcia a ekonomická kriminalita, ale aj veľké kauzy, pri ktorých úplne zlyhalo etické konanie riaditeľa, manažérov i samotných zamestnancov (napr. v USA Enron r. 2001, s ktorým bola potopená aj audítorská spoločnosť Arthur Andersen; v Taliansku Parmalat r. 2003; so škandálmi sa stretli aj firmy Hoffmann-La Roche, Hollinger International). Etika sa týka ekonomiky a všetkých interných či externých ekonomických subjektov - od malých národných firiem, či veľkých nadnárodných firiem, cez vrcholových manažérov po radových pracovníkov alebo zákazníkov investorov, dodávateľov. Snahou podnikateľskej etiky je zdokonalenie a rozvoj praktík a aktivít v podnikaní. Pre podnikateľskú etiku existuje viacero definícií. Podnikateľská etika sa zaoberá aplikáciou etických hodnôt do podnikania.

Tak ako sa zaoberá napr. lekárska etika či politická etika morálkou lekárskeho či politických postupov a záležitostí, je zrejmé, že podnikateľská etika sa zaoberá morálnymi otázkami v oblasti biznisu (Chryssides a Kaler, 1993).

Putnová a Seknička (2007) tvrdia, že podnikateľská etika rieši vecný konflikt medzi vlastnými záujmami a záujmami ostatných ľudí, pričom konflikt je spojovaný s obchodnou činnosťou. Podnikateľská etika je zároveň nová disciplína, v ktorej ide o reflexiu etických princípov do všetkých oblastí podnikateľskej činnosti zahŕňajúcich individuálne aj korporatívne hodnoty. Reflexia sa môže týkať rozhodovania, ale aj špecifických oblastí, ako sú marketing, financie, vzťahy medzi pracovníkmi, ochrana životného prostredia, vzťahy k dodávateľom, zákazníkom atď. Je to disciplína, ktorá hľadá teoretické koncepty a modely správania sa firiem a ich zodpovedných zástupcov v globalizovanom a hodnotovo rôznorodom svete podnikania.

Šroněk (1995) uvádza, že základnou úlohou etiky v ekonomike je nájdenie rovnováhy medzi ekonomickými ziskami a spoločenskými dôsledkami. Poslaním podnikateľskej etiky je

zaoberať sa prijateľnosťou, neprijateľnosťou či správnosťou, alebo nesprávnosťou podnikateľských praktík.

2.1.1 Prínosy podnikateľskej etiky

Existuje veľa argumentov, prečo sa zaoberať štúdiom a uplatňovaním podnikateľskej etiky. S rastúcimi ekonomickými škandálmi a problémami rastie aj potreba systémového začlenenia podnikateľskej etiky do vzdelávania manažérov. Putnová a Seknička (2007) zhrnújú dôvody uplatňovania podnikateľskej etiky do troch oblastí:

- **Možnosť vyjadriť sa k neriešiteľným problémom, ktoré neupravuje právo.** Zákon nerieši etické chovanie, je všeobecný. Etické otázky nie sú ponechané v rukách štátov. Právo nikdy nepokryje všetky etické otázky.
- **Spoločenská objednávka.** Korupcia, hospodárska kriminalita, nedodržiavanie základných pravidiel slušnosti, viedli k tomu, že podnikateľská etika sa stala čoraz diskutovanejšou záležitosťou medzi ekonómami a politikmi.
- **Napodobňovanie sveta.** Sledovanie a napodobňovanie trendu, ktorý sa osvedčil v USA a vo vyspelých západoeurópskych krajinách.
- **Príspevok k zisku** – pri nedodržiavaní a ignorovaní zásad podnikateľskej etiky v podnikaní z dlhodobého pohľadu nedochádza k maximalizácii hodnoty pre majiteľa.
- **Kultivácia podnikateľského prostredia** – firmy prispievajú ku kultúrnosti či nekultúrnosti ekonomického prostredia, v ktorom realizujú svoje ekonomické ciele. Makroekonomické ukazovatele, ktoré hodnotia ekonomiku sú ovplyvňované radom faktorov. Medzi ne patrí podnikateľská klíma krajiny, praktiky v manažmente a obchodnom styku, obchodné právo a jeho vymáhateľnosť. Je dôležité tieto faktory nezanedbať a nepodceniť, pretože by to mohlo vyústiť do nedôvery investorov, zákazníkov, občanov v stabilitu krajiny. V konečnom dôsledku by to vyústilo do veľkých ekonomických strát.
- **Vytváranie a posilňovanie imidžu firmy .**

Výskyt neetických zámerov a metód v biznise ovplyvňuje nielen samostatný podnik, ale má oveľa širšie dôsledky. Vplýva na vývoj konkurenčného prostredia, ovplyvňuje

spoločnosť, zamestnancov, investorov, samotných zákazníkov, konkurenciu aj životné prostredie. Uplatňovanie etických zásad pri podnikaní vedie k vytvoreniu kvalitného podnikateľského prostredia. Podnikateľské prostredie založené na etických princípoch potom prináša úžitok okrem podnikov celej lokálnej aj globálnej spoločnosti.

Krymláková et al. (2009) uvádza **d'alšie prínosy** etického konania v podnikaní:

- **Znižovanie dodatočných výdajov podniku** – eliminácia dodatočných výdajov podniku, transakčných nákladov (náklady obchodné, súdne, náklady na vymáhanie plnenia zmlúv a dohôd, náklady na kontrolné mechanizmy, preverovanie osôb, ochranu osôb a majetku) a rizika podnikania je pozitívnym dôsledkom etického konania podniku.
- **Dôvera zainteresovaných skupín (stakeholders)** – rastie spokojnosť zákazníkov (zákazníkov čoraz viac zaujíma dodržovanie etických pravidiel firmy a pozadie výroby, distribúcia, predaj a následná likvidácia ponúkaného tovaru, zvyšuje sa ekologická uvedomelosť, spokojní zákazníci sú silnou stránkou podniku), zvyšuje sa dôvera majiteľov, vlastníkov, akcionárov, dodávateľov, odberateľov, finančných inštitúcií, poisťovní, prispieva k lojalite investorov (predvídateľné prostredie a dobré referencie sú dôležitým predpokladom pre získanie investorov). Etické konanie voči štátu, spoločnosti, komunite sa prejaví v pozitívnom vzťahu týchto inštitúcií voči podniku.
- **Chráni a rozvíja ľudský potenciál, zvyšuje jeho činnosť a akčioschopnosť** – ak etické a morálne prístupy zasahujú do riadenia ľudských zdrojov, vedie to k priaznivej sociálnej klíme, ktorá posilňuje dlhodobé väzby medzi zamestnancami a zamestnávateľmi, a to vedie k posilneniu lojality zamestnancov, budovaniu korektných vzťahov na pracovisku, pozitívnemu prístupu ku vzdelávaniu zamestnancov a ich kariérnemu rastu. Tým sa vytvára kvalitné pracovné prostredie, v ktorom sú vhodné podmienky na zvyšovanie kvality produktov, služieb a rast produktivity práce.
- **Vytvára sa predpoklad prílivu investícií** – investori hľadajú bezpečné, spoľahlivé a dôveryhodné prostredie pre svoj kapitál. Podnik, ktorý koná eticky priláka investorov, pretože investícia sa stáva menej rizikovou a investor vie, aké konanie a správanie môže od podniku očakávať.

2.1.2 Bariéry podnikateľskej etiky

Aplikácia etických princípov do organizácie prináša okrem výhod rad bariér a problémov s tým spojených. Krymláková et al. (2007) definuje nasledujúce tri druhy bariér.

Systémové tlaky

Predstavujú primárnu príčinu neetického konania organizácie. Konkurenčné prostredie a hospodárska súťaž podnecuje organizáciu do porušovania morálnych a etických štandardov, vytvára tlak na etické a korektné konanie tržných subjektov.

Organizácia a zaväzujúce vplyvy

Tieto bariéry sa vyskytujú priamo v organizácii, súvisia s podnikovou kultúrou alebo organizačnou štruktúrou.

Bariéry organizačnej štruktúry – sú spojené s vysokým stupňom byrokracie a organizovanosti, so striktne vymedzenými organizačnými pravidlami, klasickou hierarchiou príkazov, neobjasnením rozhodovacích kompetencií a s deľbou práce. Všetky spomenuté dôvody znemožňujú etické rozhodovanie jedincov.

Bariéry firemnej kultúry – zaužívané postupy, striktne vymedzené roly, vysoká skupinová súdržnosť, nejasné priority a izolácia pred vonkajšími vplyvmi obmedzujú slobodu etického rozhodovania.

Psychologické predpoklady a obmedzenia etiky jednotlivca

Etické rozhodnutia vlastníkov, manažérov, zamestnancov sú ovplyvnené ich psychologickými predpokladmi a obmedzeniami.

Manažéri sú často tlačení k zvyšovaniu zisku a k dosahovaniu merateľných výsledkov. Preto nemajú často čas, priestor a ani chuť sa venovať podnikateľskej etike, chápu ju skôr ako záťaž, ako prácu navyše. Ďalšou bariérou môže byť nedôvera medzi vedením a zamestnancami či samotnými zamestnancami. Nezodpovednosť jednotlivých členov organizácie môže takisto narušiť zavádzanie etických princípov do organizácie. V prípade zistenia neetického konania sa môže vyskytnúť strach zamestnanca, ktorý mu zabráni oznámiť takéto konanie. Tu môže pomôcť anonymné oznámenie neetického konania, to však prináša so sebou ďalšie riziko. Môže dôjsť k neoprávnenému osočovaniu istého zamestnanca.

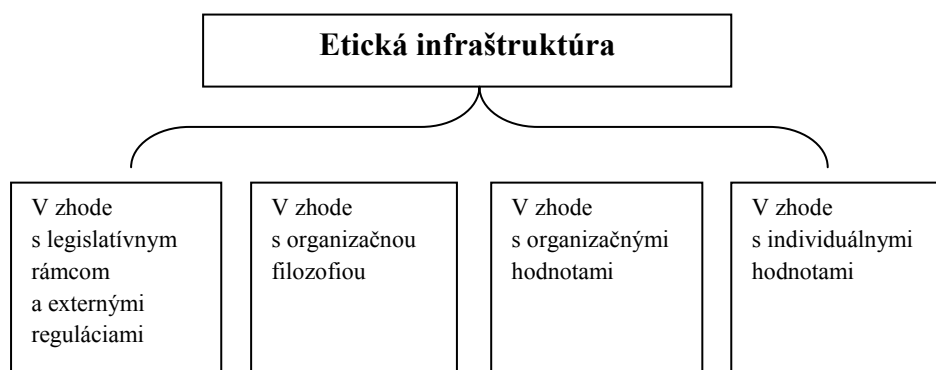
Organizácia by mala myslieť aj na takéto prípady a v prípade výskytu neetického konania všetko dôkladne a poriadne vyšetriť a preveriť.

2.1.3 Integrácia etiky do stratégie podniku

Nutnosť aplikovať etiku do obchodného styku vystihuje Barry (1999). Zmieňuje sa o tom, že každodenným obchodovaním a kontaktom so zainteresovanými stranami (obchodnými partnermi, dodávateľmi, zákazníkmi) ľudia zistili, že je dôležité venovať pozornosť vlastnému konaniu a správaniu. Strata dôvery či istoty niektorého z obchodných partnerov môže znamenať sociálnu a ekonomickú stratu pre samotný podnik. Je vo vlastnom záujme podniku, aby preukazoval zdvorilosť a ohľaduplnosť k zákazníkovi. Na základe obavy zo straty zákazníkov v prospech konkurencie s vynikajúcim etickým správaním a zásadami firmy postupne začleňujú etiku do podnikania a vytvárajú všeobecne platné normy správania pre ostatných. Časom sa také správanie stáva inštitucionalizovaným medziľudským kódexom, ktorý sa považuje v kultivovanej a dobre vychovanej civilizácii za nevyhnutný.

„Zavedenie eticky zodpovednej orientácie do stratégie podniku je predovšetkým záležitosťou manažmentu. V tejto súvislosti je veľmi dôležitá etická zodpovednosť vedenia podniku. Etická zodpovednosť podniku je zameraná ako na vnútorné prostredie firmy (na manažment a bežných zamestnancov), tak aj na vonkajšie prostredie firmy (zákazníkov, investorov, konkurentov, dodávateľov, odberateľov, veriteľov a pod.). Cielené zavádzanie etiky do podnikania je možné len aplikáciou etických princípov, nástrojov a metód do podnikateľského procesu, teda vznikom etickej infraštruktúry podniku“ (Putnová a Seknička 2007, s. 68).

Čmelíková (2010) formuluje 4 základné prvky etickej infraštruktúry:



Zdroj: ČMELÍKOVÁ, Zuzana. *Etika ako nástroj morálneho rozvoja organizácie*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3358-3 (s. 96)

- **Legislatívny rámec** – opieranie sa o súbor zákonov, nariadení a legislatívnym noriem (napr. Federal Sentencing Guidelines, Sarbanes Oxley Act, Cadbury Report).
- **Organizačná filozofia** – vízia, poslanie, vnútorná etická politika a ciele by mali vyjadrovať eticky podložený zmysel existencie organizácie. Organizačná filozofia má vyjadrovať vzťah zamestnancov k svojej organizácii, vzájomný vzťah medzi spolupracovníkmi, vzťahy medzi jednotlivými internými a externými záujmovými skupinami, vzťah organizácie k štátu, vzťah k budúcnosti.
- **Organizačné hodnoty** – majú veľký význam pre reálny stav etiky v organizácii.
- **Individuálne hodnoty** – snaha o maximalizáciu zhody medzi organizačnými a individuálnymi hodnotami (tzv. etická kongruencia).

2.1.4 Metódy zavedenia podnikateľskej etiky

Putnová a Seknička (2007) uvádzajú ako tradičné hodnoty etického riadenia dialóg a konsenzus (zhodu). Ide o skúmanie morálnych názorov a odhaľovanie ich nedostatkov – k tomu je využívaný predovšetkým dialóg. Dialóg by mal byť vedený pri každom etickom princípe a jeho presadenie by malo byť viazané na dosiahnutie zhody (konsenzu). Autori vymedzujú aj predpoklady dialógu:

- Obe strany dialógu musia byť racionálne a schopné prijímať dôvody konania.
- Obe strany musia byť schopné slobodnej voľby, teda musia konať zámerne pri sledovaní svojich cieľov a vízií a brať na seba za svoje jednanie zodpovednosť.
- Každá strana dialógu sa musí usilovať o súhlas druhých a byť pripravená robiť ústupky pre dosiahnutie konsenzu (zhody).
- Každá strana musí byť prijímaná ako suverénny činiteľ dialógu, teda ako slobodne konajúca.
- Každá strana musí byť schopná dodržať záväzky, ktoré vyplývajú z dialógu, napríklad zmluvné záväzky.

Čaník, Řezblová a Zavrel (2005) uvádzejú ako vhodnú etickú metódu, ktorá je nápomocná pri implementácii etických princípov, analýzu stakeholderov (analýza kľúčových zainteresovaných skupín a ich záujmov).

2.1.5 Nástroje zavedenia podnikateľskej etiky

Na presadzovanie etiky do podnikateľskej praxe sa požívajú rôzne nástroje. Jeden z nástrojov je etický kódex, ktorému sa budem venovať podrobne v nasledujúcej kapitole. Ďalšími nástrojmi sú etické vzory, výcviky a vzdelávanie v oblasti podnikateľskej etiky. Medzi modernejšie nástroje patrí etický a sociálny audit. Niektoré firmy majú dokonca aj úrad ombudsmana pre etiku či etické výbory.

- **Etické vzory** – sú spojené s leadershipom. Manažér je najčastejšie vodca, ktorý je pre ostatných zamestnancom vzorom, zdrojom motivácie na etické konanie.
- **Výcviky a vzdelávanie v oblasti podnikateľskej etiky** – môže byť formou e-learningu, alebo learning by doing (učenie praxou). Podstatu tvorí prehľbovanie znalostí a vedomostí v oblasti podnikateľskej etiky a preverovanie ich schopností riešiť problematické situácie.
- **Etický a sociálny audit** – Čaník, Řezblová a Zavrel (2006) poukazujú na rozdiely medzi sociálnym a etickým auditom, ktoré pri vhodnom prepojení nepôsobia kontraproduktívne. Zatiaľ čo cieľom sociálneho auditu je poznať a zhodnotiť sociálne a socialno-psychologické aspekty fungovania organizácie, etický audit sa zameriava predovšetkým na systematické hodnotenie etického programu v organizácii a na preverenie etických štandardov. Audity bývajú realizované externe alebo interne. Zameriavajú sa najmä na kontrolu riadenia, transparentnosť pre všetky zainteresované skupiny a analýzou sociálnej klímy podniku.
- **Úrad ombudsmana pre etiku vo firme** – ide o stálu funkciu, ktorá má svoje miesto v hierarchii podniku. Ombudsman pre etiku dohliada na etické konanie zamestnancov, pomáha zamestnancom pri riešení etických problémov a dilem, ktoré sa vyskytnú v podnikateľskej praxi.
- **Etické výbory** – bývajú vytvorené na kontrolu dodržiavania a etického programu a jeho implementácie.

- **Externý etický poradca** – z externého prostredia (napr. z univerzít, rôznych inštitúcií alebo spoločností) je do organizácie prizvaný odborník na etiku, ktorý pomáha firme riešiť rôzne otázky z oblasti podnikateľskej etiky.
- **Etický kódex.**

Mnohé organizácie na oznámenie neetického konania využívajú tzv. Fair play linky. Tie sú dostupné v mnohých štátoch a využívajú ich najmä medzinárodné organizácie. Po zavolaní na túto linku špecialista napíše záznam a hlásenie o neetickom konaní posunie príslušnému pracovníkovi v spoločnosti. Linky sú výhodou v prípade, že zamestnanec má strach z oznámenia neetického konania. Na linke to totiž môže oznámiť anonymne. Nevýhodou tejto linky je, že môže dôjsť k neoprávnenému osočovaniu.

2.2 Etický kódex

Na zaistenie etického chovania v organizácii využívajú spoločnosti niekoľko foriem. Jednou z najpoužívanějších a najrozšírenejších foriem etického riadenia je etický kódex. Hoci sa uplatňovanie zásad etického kódexu dotýka celého podniku, je obzvlášť dôležité pre zamestnancov, ktorí sú v priamom kontakte s externými zúčastnenými stranami, ako sú napríklad zákazníci. Kódexy predstavujú verejný záväzok a štandard, ktorým sa zjednotí konanie jednotlivcov a firiem.

„Firemným etickým kódexom nazývame súbor pravidiel, ktorými sa mieni firma riadiť vo vzťahu k svojim konkurentom, dodávateľom a zákazníkom, a pravidiel konania vlastníkov, manažérov a zamestnancov v rámci firmy“ (Mazák, 2010, s. 85).

Na prelome 80. a 90. rokov 20. storočia prebiehali mnohé diskusie o etike podnikania. Na základe nich spoločnosti zverejnili etické postoje najčastejšie vo forme etických dokumentov, ako boli firemné kréda, etické kódexy a deklarácie hodnôt. Etické kódexy patria medzi typické produkty anglosaského sveta - má ich okolo 90% amerických spoločností, vo Veľkej Británii približne 50% spoločností (Bohatá, Seknička a Šemrák, 1997).

Kódexy možno rozdeliť podľa rôznych kritérií. Najčastejším rozdelením v odbornej literatúre je rozdelenie podľa subjektu a podľa obsahu (alebo priority).

Bláha a Dytrt (2003) rozdeľujú kódexy **podľa subjektu** na:

- Kódexy pre činnosť procesných asociácií a ich členov – profesijné kódexy.
- Kódexy pre činnosť hospodárskych združení vykonávajúcich určité hospodárske činnosti.
- Kódexy jednotlivých organizácií – firemné kódexy.

Putnová a Seknička (2007) uvádzajú členenie **podľa priority**:

- **Aspiračný kódex** – stanovuje základné idey, zásady a princípy, má formu deklarácie hodnôt.
- **Výchovný kódex** – je spracovaný ako metodický vzor na riešenie etických problémov a dílém, s ktorými sa užívatelia kódexu stretávajú v praxi. Obsahuje normatívne ustanovenia, ktoré bývajú doplnené podrobným komentárom.
- **Regulačný kódex** – zahrnuje súbor podrobne rozpracovaných pravidiel a princípov etického riadenia.

2.2.1 Etický kódex a firemná kultúra

Podniková kultúra sa vyskytuje buď v negatívnej alebo pozitívnej podobe v každom jednom podniku. Súčasťou podnikovej kultúry je súbor hodnôt platných v danej organizácii. Medzi základné rysy podnikovej kultúry patrí stratégia a vízia spoločnosti. Podniková kultúra sa formuje od samého začatia činnosti podniku. Etický kódex by mal byť akýmsi potvrdením existujúcej firemnej kultúry.

Podľa Mazáka (2010) firemná kultúra predstavuje súbor hodnôt, základných pravidiel, noriem, spoločných názorov a predpokladov, ktoré ľudia v rámci nejakej organizácie rešpektujú. Firemná kultúra je spoločným vnímaním hodnôt a postojov, ktoré sa prejavujú v určitých rysoch správania zamestnancov.

Etický kódex predstavuje jednosmerný spôsob komunikácie. Jednosmerná komunikácia však nie je dostatočným prostriedkom na podporu etickej organizačnej kultúry. Tá si vyžaduje viac holistického prístupu. Dôležitú rolu hrá hlavne dialóg, menej formálna komunikácia. Jedna zo štúdií naznačuje, že ak majú byť etické kódexy účinné, musia mať

zamestnanci možnosť diskutovať o problémoch spojených s etickým kódexom (napr. s manažérom alebo etickým ombudsmanom vo firme). Otvorená diskusia posilňuje záväzok zamestnanca k etickému konaniu a dodržiavaniu etických hodnôt. Má teda pozitívny účinok na etické konanie. Naopak absencia otvorenej diskusie môže oslabovať etické chovanie. Štúdie zdôrazňujú aj dôležitosť vzájomnej interakcie medzi zamestnancami. Spolupracovníci si často navzájom medzi sebou slúžia ako vzory etického konania. Nedostatok dôvery medzi kolegami môže takisto brzdiť diskusiu o etických otázkach. Pokiaľ zamestnanci budú považovať svojich kolegov za dôveryhodných, budú viac ochotní s nimi hovoriť a nájsť mnoho odpovedí na etické dilemy (Trap, 2011).

2.2.2 Dôvody zavedenia etického kódexu

Etický kódex síce nechráni pred neetickým správaním, ani nemusí riešiť všetky etické dilemy, ale uľahčuje rozhodovanie pri výskyte takýchto situácií. Napomáha aj pri odstraňovaní neetického správania. Slúži ako akýsi návod pre zamestnancov na riešenie neetických situácií.

Dôvody, prečo mať etický kódex, zhrňuje Mazák (2010) do štyroch bodov :

- **Etický kódex vymedzuje hranice žiaduceho správania** pre pracovníkov firmy a subjekty mimo organizácie, ktoré znemožňujú prijatie neetického správania zamestnancami. Zároveň etický kódex signalizuje okoliu, že spoločnosť a jej zamestnanci sa usilujú o etické postupy.
- **Etický kódex uľahčuje rozhodovanie.** Ak sú podnikové zásady jednoznačne vymedzené, uľahčuje to orientáciu a usmerňovanie chovania zamestnancov. Napomáha to vytvárať prostredie na presadzovanie etických prístupov v situáciách, kedy sú zamestnanci alebo firma konfrontovaní s neprístupnými požiadavkami alebo ponukami.
- **Etický kódex môže byť kritériom, podľa ktorého je organizácia posudzovaná.** Kontrola dodržiavania vymedzených hraníc a postupov môže byť objektívne sledovaná a hodnotená vnútri podniku i z vonku (zákazníkmi, investormi, dodávateľmi, širokou verejnosťou, konkurenciou, médiami, podnikateľskou komunitou).

- **Etický kódex predstavuje záväzok** dodržiavať stanovené princípy zvyšuje dôveryhodnosť organizácie. Dodržiavanie a aktívne presadzovanie etického kódexu pomáha pri vytváraní priaznivej atmosféry dôvery v organizácii: Pomáha i pri vytváraní dôvery v jej prehlásenia a záväzky. To sa môže odzrkadliť vo vzťahoch so zákazníkmi, obchodnými partnermi, finančnými inštitúciami a ďalšími záujmovými skupinami.

„Popisom alebo prihlásením sa k etickému kódexu sa jednotliviec či firma zaväzuje dodržiavať konkrétne pravidlá a postupy. I keď kódex nemá právnu platnosť, jeho porušenie môže viesť k určitému postihu - u zamestnancov napr. odraz v osobnom hodnotení, u firiem napr. negatívna publicita“ (Mazák, 2010, s. 86).

2.2.3 Prínosy etických kódexov

Bláha a Dytrt (2003) uvádzajú prínosy a klady etických kódexov:

- Etický kódex môže pomôcť manažérom a zamestnancom **praktizovať spoločné hodnoty** a zoznamovať nových zamestnancov organizácie s hodnotami firmy.
- Etický kódex je **smernicou** v nejednoznačných situáciách, kedy nie je úplne zrejmé, aké jednanie je etické alebo vhodné. Kódexy prispievajú ku upevneniu vhodného konania, k určeniu opatrení, ktoré budú použité v prípade eliminácie nevhodných činností, k orientácii organizácie na dlhodobú stratégiu, nie na krátkodobé zisky za každú cenu.
- Etický kódex dáva manažérom **návod** na rokovanie s externými partnermi a zainteresovanými skupinami. Veľké a stredné firmy sú pod reflektorom spoločnosti. Malé firmy priťahujú pozornosť menej, ale etický kódex im môže pomôcť koncentrovať energiu na vhodné podnikateľské konanie.
- Etický kódex **pomáha manažérom** pri riadení a kontrolovaní vzťahov, v komunikácii so zákazníkmi, dodávateľmi a ďalšími aktérmi trhu. To určuje firemný úspech.
- Etický kódex **naznačuje** základné právomoci a povinnosti manažérov a zamestnávateľov, je sprievodcom pre konanie ľudí a posilňuje firemnú kultúru.
- Etické kódexy **znižujú** počet súdnych sporov.

- Etické kódexy **zlepšujú** firemné finančné výsledky.
- Etické kódexy **zvyšujú** pracovnú morálku zamestnancov, ich hrdosť, lojalitu a umožňujú ľahšie získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov.
- Etické kódexy pôsobia **ako katalyzátor konštruktívnych zmien** a zabezpečujú vyrovňovanie sa s vonkajším prostredím.
- Etické kódexy **zvyšujú zrozumiteľnosť** zámerov a záujmov organizácie, cieľov organizácie a ich realizácie.
- Etické kódexy **prispievajú k uspokojovaniu potrieb** majoritných akcionárov.
- Etické kódexy **zvyšujú** otvorenosť, pravdivosť a čestnosť komunikácie vo vnútri firmy.
- Etické kódexy **napomáhajú** prenosu a integrácii kultúr organizácií, ktoré pôsobia v rôznych krajinách a prispievajú **k rozšíreniu** etických podnikateľských aktivít v rámci jednej organizácie a **k zvyšovaniu** organizačnej kultúry.
- Etické kódexy **obmedzujú** neetické, nevhodné i nelegálne požiadavky spolupracovníkov na manažérov organizácie.
- Etické kódexy **zvyšujú efektivitu** hlavne v oblastiach, v ktorých sa trh málo presadzuje a právo je slabé alebo neúčinné.
- Etické kódexy **prispievajú** k tomu, že podnik sa správa ako dobrý „občan“ v spoločnosti.
- Etické kódexy **zvyšujú dôveryhodnosť** manažmentu, ktorý dá podnet na ich tvorbu.

Rolný (2007) uvádza ešte o **d’alšie pozitívne efekty** kódexov. Kódexy objasňujú politiku firmy v morálne problematických otázkach (napr. zaobchádzanie s dôvernými informáciami, prijímanie darov od iných subjektov), zjednodušujú zavádzanie inovácií, pomáhajú pri reštrukturalizácii, hľadaní nových partnerov. Pomáhajú posilniť vnútropodnikovú disciplínu a naopak znižujú potrebu donucovacích a reštriktívnych opatrení v prípade neetického správania. Znemožňujú nadriadeným zneužívanie postavenia voči ostatným zamestnancom a sú vzorom pre všetky riadiace články podniku pri rozhodovaní. Kódex napomáha manažmentu obhajovať svoje rozhodnutia a zjednodušuje komunikáciu

v podniku. Urýchľuje identifikáciu a odhaľovanie neetických praktík a podvodov. V prípade porušenia etických zásad pomáha zdôvodniť návrhy na disciplinárne opatrenia.

Putnová a Seknička (2007) poukazujú aj na úsporu transakčných a informačných nákladov z dlhodobého hľadiska. Ďalšou výhodou etických kódexov je, že môžu slúžiť a napomáhať pri riešení štrukturálnych zmien v krízových situáciách. Autori uvádzajú aj **výhody etických kódexov z hľadiska hospodárskeho odvetvia:**

- Prispievajú k nastoleniu liberálneho podnikateľského prostredia a k obmedzeniu štátnych zásahov.
- Napomáhajú eliminácii miery korupcie.
- Zvyšujú dôveru podnikania v konkrétnom odvetví.
- Podporujú dodržiavanie platného práva.

O tom, či bude kódex účinný, rozhodne predovšetkým spôsob jeho zavedenia do podnikovej praxe. Je veľmi dôležité, aby kódex reagoval na vnútorné aj vonkajšie zmeny podnikateľského prostredia. Etický kódex musí byť aktuálny, inak sa môže jeho účinnosť zmenšiť alebo sa môže úplne stratiť jeho význam. Pokiaľ bude správne uplatňovaný, pre podnik to môže byť veľký prínos. Mnohé výskumy potvrdili aj priamy vplyv pôsobenia etického kódexu na ziskovosť.

Rolný (2007) uvádza 11% ročný nárast ziskovosti v priebehu 30 rokov u podnikov, ktoré pracovali s etickým kódexom.

2.2.4 Nevýhody etických kódexov

Názory a pohľady na uplatňovanie etických kódexov a s tým spojenou efektívnosťou sa líšia. Je zrejmé, že okrem radu výhod prináša etický kódex aj nevýhody, obmedzenia, riziká, istú kritiku a námietky.

Bohatá (1997) spomína **dve skupiny námietok:**

- Podnikanie je regulované zákonmi, a to je postačujúce, etický kódex **je zbytočný a slúži len na zlepšenie imidžu firmy** a má malý vplyv na zmenu správania v podniku. Hoci táto námietka môže vyzeráť na prvý pohľad prijateľne, zákon nerieši

podrobnosti etického správania, zákon je univerzálny. Neposkytuje dostatočný priestor na riešenie etických konfliktov, ktoré sa môžu vyskytovať v každodennej podnikovej praxi.

- Druhá námietka tvrdí, že **správanie jednotlivcov je určované hodnotami, ktoré si jednotlivci osvojujú od detstva** a nie písanými kódexmi. Kritiky etického kódexu hovoria o tom, že etické kódexy obmedzujú právo jedinca zaujímať na pracovisku morálne postoje. No tieto argumenty je možné vyvrátiť hneď tvrdením, že očakávať, že všetci zamestnanci budú za všetkých okolností konať eticky je nerealistické. Nie vždy rodinná a školská výchova naučí ľudí morálnemu konaniu. Kódex dáva jasný a užitočný vzor pre každodenné rozhodovanie a zamedzuje vlastnému vysvetľovaniu jedinca pri morálnych úsudkoch.

Čaník, Řezbová a Zavrel (2006) poukazujú na to, že zavádzanie etického kódexu v malých a drobných podnikoch, ktoré fungujú na základe neformálnych vzťahov, ostáva stále diskutabilnou témou. Ďalej poukazujú na nevýhodu etického kódexu v prípade, že je chápaný len ako slohová práca. V tomto prípade je zbytočné etický kódex vytvárať, pretože v takomto prípade kódex úplne stráca svoju úlohu. Kódex musí byť prijímaný ako akčný nástroj etického programu a nielen ako slohová práca. Ďalším rizikom sa stáva príliš všeobecne spracovaný kódex a naopak rizikom je aj príliš prepracovaná kodifikácia a vytváranie noriem, ktoré nesie riziko straty utilitárneho charakteru kodifikovaných pravidiel.

Ďalšia bariéra, ktorá sa vyskytuje zo strany zamestnancov, je vzájomná nedôvera zamestnancov medzi sebou, nedôvera zamestnancov voči vedeniu spoločnosti či nadradeným, nedôvera v účinnosť etického kódexu, nediskutovanie o jednotlivých etických problémoch s manažérmi alebo medzi zamestnancami. Hoci môže existovať mnoho písomných materiálov týkajúcich sa podnikateľskej etiky – ako napríklad etický kódex, v praxi nie je vždy jednoduché zistiť, ako sa zachovať. Ak aj sú zamestnanci oboznámení s etickým kódexom, poznajú ho, aj tak môže vždy nastať problém pri používaní v praxi v prípade výskytu spornej situácie. Toto riziko sa bude v podnikateľskej praxi vyskytovať vždy. Ďalšou bariérou môžu byť nesprávne očakávania vedenia spoločnosti týkajúce sa etického kódexu. Pokiaľ manažéri očakávajú okamžité zlepšenie situácie podniku, môžu ostať sklamaní. Úspešnosť etického kódexu závisí hlavne od organizačnej kultúry. Samotná existencia etického kódexu nikdy nezaručí etické jednanie. Ďalší problém sa spája s vymáhateľnosťou plnenia kódexu.

Bariérou môže byť aj nesprávny výklad etického kódexu z pohľadu zamestnancov. Zamestnanci často chápu etické kódexy ako formu manažérskej kontroly a regulácie chovania. Etický kódex mylne považujú ako sklon k popisovaniu jednania a konania, ktorý poskytuje prísne, jasné pravidlá a pokyny, ktoré musí zamestnanec rešpektovať v konkrétnych situáciách. To môže spôsobovať bariéru pri začleňovaní podnikateľskej etiky do kultúry organizácie (Trapp, 2011).

2.2.5 Obsah etického kódexu

Etický kódex sa zaoberá riešením problémov, ktoré sa vyskytujú, alebo môžu vyskytnúť v podnikovej praxi. Kódex navrhuje aj postupy riešenia takýchto problémov.

„Dôležitou úlohou pre tvorcov etického kódexu je rozpoznanie jednotlivých problémov, ktoré je potrebné v etickom kódexe v danom podniku riešiť. Tu môžu samozrejme poslúžiť už vytvorené kódexy iných podnikov. Ale nie je možné prevziať kódex iného podniku, pretože firemná kultúra a hodnoty sú záležitosťou každého jednotlivého podniku, a preto i z nich vychádzajúce kódexy by mali byť podniku šité na mieru“ (Kacelt, 2011, s. 51).

Oblasti, ktoré sú zahrnuté do etického kódexu, sa líšia. Odlišnosť je spôsobená predmetom podnikania jednotlivých organizácií. Webley (2003) stanovuje jednotlivé **oblasti**, ktorých by sa mal kódex dotýkať:

- **Používanie etického kódexu** – tu by mal byť zdôraznený účel, relevantnosť. Popísanie jednotlivých nástrojov, ktoré poskytujú rámec pre etické rozhodovanie.
- **Zamestnanci** – obchodné hodnoty zamestnancov, zodpovedný prístup pri nábore zamestnancov, rozvoji, vzdelávaní zamestnancov, sa dotýka bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov pri práci, spravodlivej politiky odmeňovania, rovných príležitostí, zamedzenia akejkoľvek formy diskriminácie.
- **Zákazníci** – upravuje vzťahy so zákazníkmi, kvalitu výrobkov či služieb, férové ceny, doplnkové služby, lojalitu k zákazníkom.
- **Akcionári** – ochrana investícií spoločnosti, riadne informovanie akcionárov o výsledkoch a výhladoch, snaha o návratnosť investícií.

- **Dodávateľia** – riadne plnenie záväzkov voči dodávateľom (včas a podľa stanovených podmienok), vzťahy s dodávateľmi, žiadne prijímanie úplatkov a peňažných darov.
- **Vzťahy k vláde a miestnym orgánom** – konanie v súlade so zákonmi, firma vyslovuje záväzky na ochranu a zachovanie životného prostredia, aktívne zapojenie zamestnancov spoločnosti do občianskych a miestnych záležitostí, sponzorstvo, charitatívna politika, podpora vzdelávania a školstva.
- **Implementácia** – zahŕňa celý proces, ktorým sa vydáva a používa etický kódex. Vymedzenie kde, koho a kedy žiadať o radu pri nejasnostiach, prípadne koho a akým spôsobom upozorňovať na neetické zaobchádzanie. Zahrnutie etických otázok do vzdelávacích programov zamestnancov.
- **Hodnotenie účinnosti** – navrhnutie spôsobov, ktorými sa bude overovať efektívnosť kódexu, preskúmanie postupov na aktualizáciu kódexu.

V etickom kódexe je potrebné jednoznačne určiť, kto sa ním bude riadiť. Kódex môže ďalej vymedzovať konanie v prípade stretu záujmov. Môže upravovať spôsob, ako nakladať s informáciami podliehajúcimi obchodnému tajomstvu či duševnému vlastníctvu. Úprava sa dotýka aj majetkových podielov v iných firmách a spoločnostiach, vzťahov s konkurenciou, či platenia daní. Môže usmerňovať oblasti medzinárodného obchodu a s tým spojených colných poplatkov a v neposlednom rade rešpektovanie zákonov týkajúcich sa obchodovania. Ponúkanie a prijímanie darov by malo byť taktiež zahrnuté v kódexe. Najbežnejším spôsobom je vyčleniť určitý finančný strop, do výšky ktorého sa môžu dary prijímať. V prípade nedodržania ide o porušenie etického kódexu. Ďalej často upravuje aj nakladanie s finančnými prostriedkami podniku a používanie služobného majetku, ako je napr. počítač alebo služobné auto. Etické kódexy sa zmieňujú aj o ochrane ľudských práv a s tým spojeným zákazom diskriminácie a detskej práce. Oblasti, ktorých sa kódex bude týkať, sa stanovujú na základe potrieb a predmetu podnikania konkrétnej organizácie.

2.2.6 Tvorba etických kódexov

Pri tvorbe etického kódexu treba brať do úvahy mnoho skutočností. Etický kódex musí byť šitý priamo na organizáciu. Etické kódexy jednotlivých organizácií sa od seba odlišujú na základe predmetu podnikania, firemnej kultúry a vyznávaných hodnôt spoločnosti.

Významnú rolu hrá aj kultúra a história národa. Iný prístup k etickému správaniu a pohľad na etický kódex budú mať zamestnanci na Slovensku, v Česku, iný v Nemecku, Dánsku, Francúzsku, či Brazílii alebo USA. V jednej krajine uplatňovanie etických zásad môže byť samozrejmosťou, v druhej to môže byť veľký problém. Dôležité je, aby etický kódex nebol v rozpore s nejakým zákonom, musí byť v súlade s platnou legislatívou. Rovnaká odlišnosť vnímania etického kódexu môže nastať aj v dvoch rozdielnych firmách. Podnik si môže kódex vytvoriť buď svojpomocne, alebo si môže k tvorbe a implementácii etického kódexu prizvať externú firmu.

Podľa Krymlákovvej et al. (2007) sa **pri spracovaní** etických kódexov sa uplatňujú **2 prístupy**:

- **Škandinávsky model** – tu sa kladie dôraz na formulovanie etického kódexu za aktívnej účasti všetkých zamestnancov.
- **Americký model** – etický kódex vytvára manažment alebo vlastníci podniku.

Pri prvom spôsobe je výhodou to, že zamestnanci poznajú organizáciu, jej kultúru, hodnoty a problémy, s ktorými sa môžu stretnúť. Problémom môžu byť rôzne pohľady jednotlivých zamestnancov na problematiku etického kódexu. Každý si môže chcieť presadzovať svoje požiadavky bez odosobnenia sa. Ďalej proces zapojenia zamestnancov do tvorby etického kódexu vyvoláva odpútanie zamestnancov od ich práce.

Naopak výhodou druhého amerického prístupu je, že nezaťažuje zamestnancov tvorbou etického kódexu. Nevýhodou môže spôsobiť neznalosť vedenia o problémoch, v ktorých sa lepšie orientujú zamestnanci. Podľa môjho názoru by mali byť zamestnanci, ako aj všetci ostatní členovia, ktorí sa budú riadiť etickým kódexom, zapojení do jeho tvorby.

Pri vypracovaní etického kódexu nerozhoduje veľkosť organizácie, rozhodujúci je cieľ, pre ktorý je kódex spracovaný. Pri jeho tvorbe treba určiť, kto a ako bude jeho plnenie sledovať, analyzovať a navrhovať opatrenia na nápravu v prípade neplnenia etického kódexu. Treba aj zabezpečiť vymáhateľnosť plnenia etického kódexu. Veľmi dobre osvedčeným spôsobom je, že sa etický kódex stal súčasťou pracovnej zmluvy so zamestnancom. Takže jeho neplnenie znamená neplnenie pracovnej zmluvy. Ak má etický kódex naozaj splňať svoj účel, musí byť aktuálny. Mal by reagovať na zmeny (Dytrt, 2006).

Mnoho medzinárodných výskumov dokazuje, že nie je žiadny priamy vzťah medzi skutočnosťou, že organizácia má etický kódex, a úrovňou chovania v rámci spoločnosti. Okrem štandardov a dodržovania postupov musí organizácia presadzovať organizačnú kultúru, ktorá podporuje etické správanie a záväzok k dodržovaniu práva. Dokonca aj v štúdiách, kde sú etické kódexy pokladané za účinné nástroje na formovanie etického chovania, rozhodovania a riadenia zamestnancov, je zdôraznené, že úspech etického kódexu závisí od kultúry organizácie (Trapp, 2011).

Dytrt (2006) sa vo svojej publikácii zmieňuje o smerniciach, ktoré je dobré **zvážiť pri príprave etických kódexov**:

- **Zdôrazniť hodnoty významných zákonov a vnútorných pravidiel organizácie** – hlavne tých, ktoré doteraz spôsobili komplikácie, a stanoviť priority, ktorými by sa komplikácie mohli prekonávať.
- Uviesť hlavné **oblasti a metódy**, ktorými firma chce problém riešiť.
- **Uviesť, ako hľadať cesty na prekonanie nežiaducej situácie** – určiť tím, ktorý bude súčasný stav nedostatkov a ich príčin analyzovať metódou SWOT a odporučiť cesty k náprave.
- **Návrh zostavenia a riešenia analytického tímu** – spoločný návrh s miestnymi odborníkmi, ako odstrániť zistené slabé stránky riešeného pracoviska, ako využiť prednosti, ako krátkodobo a dlhodobo prekonávať vnútorné a vonkajšie vplyvy, ktoré na pracovisko pôsobia.
- **Stanoviť etické hodnoty a riešenia**, ktoré uspokojia stakeholders, napr. očakávania odberateľov, dodávateľov, členov miestnej komunity, zamestnancov, riešiť to, s čím nie sú spokojní.
- Vybrať z výsledkov predchádzajúcich krokov **najdôležitejšie priority**.
- **Vypracovať návrh etického kódexu** - pre organizáciu ako celok alebo v členení podľa hierarchie stupňov na riadiace a vertikálne, pokiaľ možno v reálnom čase.

Pri príprave tvorby etického kódexu je potrebné zvážiť jeho užitočnosť a účel, pre ktorý je vytvorený. Je dôležité, aby bol etický kódex prístupný všetkým členom organizácie. Etický kódex by mal vychádzať z iniciatívy vedenia, ale zároveň musí byť

akceptovaný všetkými zamestnancami. Formulovaný by mal byť tak, aby bolo vždy jasné, čo je správne a čo je zlé rozhodnutie a samozrejme musí vzbudzovať dôveru zamestnancov.

Rolný (2007) stanovuje **5 zásad výstavby etického kódexu**:

- Ak chýba prepracovaná politika firmy, ako platný **vzor pre rozhodovanie** slúžia vždy deklarované hodnoty podniku.
- Etický kódex musí byť **vnútorne konzistentný** a súvisieť s poslaním, cieľmi, stratégiou a politikou podniku. Mal by obsahovať jasne formulované konkrétne priority, záväzky a požiadavky a zrozumiteľné vymedzenie etických rolí.
- Etický kódex musí byť **primeraný**. Nemôže zahrňovať všetko, byť príliš detailný, ale ani príliš všeobecný. Musí byť vyvážený z hľadiska práv a povinností, požiadaviek na správanie zamestnancov vo vnútri a mimo podniku.
- Etický kódex musí **obsahovať** mechanizmus riešenia konfliktov, jeho interpretáciu a aplikáciu. Tá by mala byť jasná, jednoduchá a nenákladná pre podnik pokiaľ je to možné.
- Etický kódex by mal **poskytovať** možnosť stanovenia výnimiek, a to hlavne z dôvodov, týkajúcich sa morálneho charakteru (znížené požiadavky na telesne postihnutých, ženy v tehotenstve, mal by brať ohľad na alergikov).

Pri tvorbe etického kódexu je nutné postupovať od všeobecného k jednotlivému. V kódexe je vhodné používať pozitívne formulácie v 1. osobe množného čísla (napr. vždy budeme, sme zodpovední, sme povinní). Úvodné slovo etického kódexu by malo byť iniciatívou generálneho riaditeľa podniku. V úvode je dobré upozorniť na základné hodnoty, ktoré súvisia s podnikom a dôležitosť etického kódexu pre ďalší rozvoj podniku. Každému pracovníkovi musí byť jasné, na čo etický kódex slúži a prečo je nutné ho dodržiavať (Kacetl, 2011).

Bláha (2001) uvádza **zovšeobecnené zásady na spracovanie etického kódexu**:

- **Základné požiadavky:** kódex uvedie etické činnosti z pohľadu súčasnosti aj budúcnosti, musí byť aplikovateľný vo všetkých častiach organizácie, musí byť dostatočne všeobecný a operatívny, na spracovaní všetkých častí etického kódexu sa

budú podieľať manažéri firmy, na príprave a implementácii etického kódexu sa budú podieľať všetci zamestnanci.

- V úvodných fázach sa **na spracovaní kódexu** podieľa väčšia skupina, ale vlastný návrh vytvára menej početný tím.
- **Kódex by mal obsahovať:** preambulu, ktorá zdôrazňuje, prečo je pre organizáciu etický kódex potrebný, očakávané štandardy správania, pravidiel využitia etického kódexu v rozhodovaní a jeho platnosť.
- Kódex by mal zdôrazniť **klúčové hodnoty organizácie**.
- Zrozumiteľný kódex **obsahuje** približne 10-20 oblastí, ako jednanie so zákazníkmi, dodávateľmi, riešenie konfliktov záujmu, práva zamestnancov, rovnocenné príležitosti, zdieľanie informácií, spolupráca so štátnymi orgánmi atď. Každá časť zahŕňa ciele, princípy a zásady pre rozhodovanie a správanie, upozorňuje, na „čo je treba dávať pozor“.
- Kódex by mal zahŕňať **princípy** týkajúce sa poslania organizácie, špecifické príklady etického a neetického konania.
- Kódex by mal uviesť **príklady zvyčajných konfliktov** záujmov v organizácii a ich riešenie. Tým kódex dáva odpovede na otázky skôr, než budú položené.
- Návrh kódexu by mali **posúdiť** vybraní manažéri a zamestnanci. Zamestnanci majú pri tvorbe etického kódexu dve kľúčové úlohy: ich názory a postoje sú základom pre kódex, participujú na konečných formuláciách.
- Etický kódex môže spracovať aj **poradenská organizácia**, ale iba ako návrh.

Etické kódexy by nemali byť príliš dlhé. Kacetl (2011) tvrdí, že je vhodné **vytvoriť niekoľko verzií kódexu:**

- **Krátka deklaratívna verzia** – vytvorená na jednu až dve strany, ktorá upozorňuje na obsah podrobného dokumentu.
- **Podrobnejší prehľad všetkých významných bodov** – na osem až desať strán.

- **Detailný text** – päťdesiat aj viacstránkový text, rozdelený do kapitol a do niekoľkých dokumentov pre rôzne skupiny pracovníkov.

2.2.7 Implementácia etického kódexu

Proces implementácie etického kódexu si vyžaduje systémovú usporiadanosť a časovú postupnosť, podľa ktorej bude prebiehať. Príklad **implementácie etického kódexu** zhrnújú Putnová a Seknička (2007) do nasledujúcich krokov:

- **Podpora a schválenie** etického kódexu štatutárnymi orgánmi.
- **Zapojenie** – kódex sa musí stať súčasťou strategických dokumentov firmy a mal by ovplyvňovať riadenie a správu organizácie.
- **Uvedenie kódexu do praxe** – kódex by mal byť vydaný v zrozumiteľnej forme, v prenosnej podobe a mal by ho dostať každý zamestnanec.
- **Osobná odozva** – každý by mal mať možnosť reagovať na obsah kódexu.
- **Uistenie** – uistenie zamestnancov vedením organizácie, že kódex bude uplatňovaný dôsledne voči všetkým, bez ohľadu na mocenské postavenie v organizácii.
- **Zmluvy** – všetky zmluvy by mali obsahovať doložku o kódexe, hlavne v tých prípadoch, kedy je kódex možné využiť.
- **Vynútiteľnosť** – súčasťou kódexu by mali byť aj sankcie za porušenie jeho ustanovení, aby si zamestnanci uvedomili dôsledky jeho porušenia.
- **Pravidelná kontrola** – pravidelná novelizácia a revidovanie etického kódexu, ktorá môže byť uskutočnená na základe praktických skúseností a pripomienok.
- **Školenie a výcvik** – uskutočňuje sa pravidelne podľa miery a zodpovednosti jednotlivých zamestnancov.
- **Preklad** – v prípade, že organizácia pôsobí na medzinárodnom poli, kódex by mal byť kvalitne preložený.
- **Distribúcia** – kódex by mal byť umiestnený na webových stránkach a poskytnutý všetkým dôležitým zainteresovaným skupinám – investorom, dodávateľom, veriteľom.

- **Každoročná správa** – súčasťou výročnej správy by malo byť využitie etického kódexu v praxi a je vhodné priložiť jeho kópiu ako prílohu.

2.3 Metodika

Táto časť diplomovej práce je zameraná na metódy, ktoré budú v práci využité. V teoretickej časti je využívaná analýza teoretických zdrojov. Analýza je založená na spracovaní vhodných informácií z odbornej literatúry dotýkajúcich sa problematiky tejto diplomovej práce. Vybraná spoločnosť je charakterizovaná pomocou interných materiálov spoločnosti a predovšetkým na základe informácií zverejnených na internetových stránkach spoločnosti. V analytickej časti sú využívané **individuálne štruktúrované rozhovory**. Táto metóda je považovaná za najvhodnejšiu z toho dôvodu, že firma má zatiaľ malý počet zamestnancov a bolo potrebné preniknúť do podstaty problematiky, takže dotazníkové šetrenie by nebolo vhodné.

Prochovník (1991) tvrdí, že rozhovor je ucelenou sústavou ústneho jednania medzi výskumníkom a respondentom. Výskumník získava informácie prostredníctvom otázok smerujúcich k zisteniu skutočností, vzťahujúcich sa na skúmanej problematike. Do kontaktu prichádzajú dve navzájom cudzie osoby a nadväzujú na styk, v ktorom nemajú obe strany rovnocennú úlohu. K najrozšírenejším metódam skúmania patrí rozhovor. Na otázky rozhovoru sú kladené určité požiadavky. Nevyhnutná je obsahová zrozumiteľnosť, jazyková zrozumiteľnosť, jednoznačnosť, krátkosť, sugestívnosť a vecná náročnosť. Pri rozhovore sa treba vyvarovať odkloneniu od témy rozhovoru, treba dbať na navodenie vhodnej atmosféry, respondent môže v rozhovore hovoriť inak, než by hovoril mimo rozhovor. Rozhovor ako metóda sa považuje v niektorých krajinách za lacnejšiu možnosť, než výskum dotazníkom.

„Pomocou kumulatívneho pohľadu na základe dát získaných z rôznych kontextov môžeme dokázať triangulovať pravdivosť vecí tak, že preveríme kde sa rôzne dáta prelínajú. Niektorí kvalitatívni výskumníci veria, že triangulácia môže zlepšiť reliabilitu jednej metódy“ (Silverman, 2005, s.111). Z toho dôvodu je pri tvorbe etického kódexu pre spoločnosť XXX, s. r. o. využívaná **metodologická triangulácia**. Dáta sú zisťované z troch informačných zdrojov - od vedenia spoločnosti (konkrétne konateľa spoločnosti), od zamestnancov spoločnosti a od niektorých zákazníkov spoločnosti.

- **Individuálny štruktúrovaný rozhovor s vedením spoločnosti (konkrétne s konateľom spoločnosti)** – otázky pre vedenie spoločnosti sú sústredené do troch hlavných oblastí. V prvej je snaha o zistenie pohľadu vedenia na podnikateľskú etiku v danej organizácii. Ďalšia časť otázok je smerovaná k stratégii, hodnotám a vzťahom so stakeholdermi. Posledná séria otázok je zameraná na etický kódex.
- **Individuálne štruktúrované rozhovory so zamestnancami** – budú uskutočnené so všetkými súčasnými obchodnými zástupcami spoločnosti. Sú taktiež koncipované do troch častí. Prvá časť je venovaná podnikateľskej etike a neetickému konaniu. Ďalšie otázky sú zamerané na stratégiu, hodnoty spoločnosti a aj na vzťahy so zákazníkmi. Posledná časť otázok je venovaná etickému kódexu.
- **Individuálne štruktúrované rozhovory so zákazníkmi** – otázky pre dvoch kľúčových zákazníkov budú smerované na dodávateľské vzťahy, ich problémy, kritéria výberu dodávateľov a pohľad dodávateľov na etické kódexy.

Posledná časť diplomovej práce, ktorá sa týka možnosti implementácie etického kódexu, sa opiera o teoretické východiska a o analýzu súčasného stavu, ktorá je získaná pomocou individuálnych štruktúrovaných rozhovorov.

3 Charakteristika organizácie

3.1 Predstavenie organizácie

Praktická časť mojej diplomovej práce je realizovaná v spoločnosti XXX, s. r. o. Táto spoločnosť vstúpila na trh ako prvý slovenský výrobca nanotechnologických impregnačných materiálov. Spoločnosť XXX, s. r. o. pôsobí na trhu krátko, od augusta 2011.

Predmety podnikania, ktoré podľa živnostenského registra môže firma vykonávať, sú:

- Výroba farieb, lakov a náterov.
- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živností (veľkoobchod).
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu.

Spoločnosť sa zaoberá predajom a výrobou nanotechnologických impregnačných látok pre rôzne povrchy. Spoločnosť zatiaľ vo svojom portfóliu ponúka doteraz 6 variantov produktov, pričom neustále pracuje na vývoji a výskume ďalších produktov. Vyrába produkty, ktoré majú široké využitie. Využívajú sa napríklad na nových stavbách, na konzerváciu historickej budovy či umeleckých diel, na ochranu kože, textilu, prírodných a umelých tkanív, či na ochranu dreva pred vlhkosťou. Výrobky slúžia na ochranu minerálnych materiálov, ako sú betón, fasády, omietky, kamene či dlažby. Ďalej zabezpečia ochranu skla, keramiky, keramických obkladov a autoskla. Spoločnosť má vo svojej ponuke aj produkt, ktorý poskytuje ochranu pred sprejermi, a produkt, ktorý je bez chemických aktívnych prísad a je šetrný k životnému prostrediu.

3.2 História organizácie

XXX, s. r. o. je mladá dynamická spoločnosť, ktorá funguje len od roku 2011. Pôsobí v prelomovom, mladom dynamickom, rozvíjajúcom sa odvetví priemyslu. S celou myšlienkou pre založenie spoločnosti prišiel jej súčasný konateľ. Ten sa na základe obchodných skúseností s nanotechnológiami v zahraničí rozhodol priniesť tieto produkty na Slovensko. Prvotným zámerom bolo odkúpiť licenciu na predaj produktov od zahraničnej firmy. Nakoniec spolu so skúseným chemikom začal vlastný výskum v oblasti

nanotechnológií, ktorého cieľom bolo vytvorenie kvalitnejších a cenovo dostupnejších produktov. Výsledkom dvojročného výskumu bola prvá slovenská spoločnosť zaoberajúca sa výrobou a vývojom impregnačných materiálov na báze nanočastíc a finálnou výrobou nanotechnologických impregnátorov. Svoju pôsobnosť firma postupne plánuje preniesť do Českej republiky, Poľska, Maďarska a Bulharska.

3.3 *Stratégia organizácie*

Stratégia spoločnosti je spracovaná na základe predpokladaného vývoja odvetvia. Spoločnosť nastavila svoje ciele tak, aby dosiahla stabilné postavenie a podiel na tuzemskom a neskôr aj na zahraničnom trhu a uspokojila potreby zákazníkov, spoločníkov aj zamestnancov. Súčasťou stratégie firmy je obsadenie celoeurópskeho, amerického, austrálskeho trhu a preniknúť aj na trhy Južnej Ameriky. Aj keď spoločnosť počíta s medzinárodným rozšírením, umiestnenie výroby plánuje udržať zásadne na území Slovenska, čo povedie k celoplošnej podpore zamestnanosti na Slovensku. Spoločnosť spolupracuje s osobnosťami, spoločnosťami a inštitúciami na poli vedy a výskumu, ale aj v oblasti stavebnej praxe a priemyselnej výroby. Snaží sa o vytvorenie lepších podmienok na vývoj nových technológií a ich prezentáciu na verejnosti.

Strategické priority:

- Udržať a posilniť pozíciu významnej firmy v oblasti nanotechnológií na tuzemskom a zahraničnom trhu.
- Prostredníctvom vysokej kvality produkcie aj nižších cien predbehnúť firmy produkujúce nanotechnológie v Nemecku.
- Obsadenie stredoeurópskeho trhu do konca roka 2013 s podielom minimálne 20%.
- Obsadenie európskeho trhu do konca roku 2014 s podielom aspoň 15%.
- V časovom horizonte 5 rokov preniknúť na trhy v Austrálii, Južnej Amerike a USA.
- Začlenenie univerzitného výskumu do vývoja nanočasticových impregnátorov.
- Byť lídrom technologického pokroku v oblasti nanotechnológií.
- Prispievať k ochrane životného prostredia.

- Prispievať k rozvoju nanotechnologických riešení v každodennej praxi (prispievať k tomu, aby ľudia, ktorí sa starajú o naše parky, kultúrne domy, radnice a verejné priestranstvá, boli oboznámení z možnosťami úspor verejných prostriedkov vďaka využívaniu nanotechnológií).

3.4 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti je uvedená v prílohe č. 1. Spoločnosť XXX, s.r.o. má líniovú organizačnú štruktúru. Táto štruktúra je typická pre menšie začínajúce, rozvíjajúce sa organizácie. Tieto štruktúry majú priamu prikazovaciu právomoc. Vedenie spoločnosti, ktoré tvorí konateľ, má najvyššie právomoci i zodpovednosť a vykonáva vertikálne líniové riadenie.

Konateľ spoločnosti samostatne rozhoduje o podstatných náležitostiach, zmluvách a oficiálnych komunikačných kanáloch. Riadi a zodpovedá za finančnú a ekonomickú politiku spoločnosti. . Pomocou administratívneho oddelenia zaisťuje kontrolu nákladov, plynulosť vybavovania objednávok, komunikáciu so zákazníkmi. Pomocou marketingového oddelenia je zaisťovaná koordinácia propagácie, tvorba videí, grafiky a výber firiem zabezpečujúcich výrobu propagačných materiálov

V kompetenciách obchodného riaditeľa je zabezpečovanie informačnej úplnosti pre distribútorov, vyhlasovanie aktuálnych cenníkov, spravovanie distribučných zmlúv. Ďalej sa stará o udržiavanie dobrých vzťahov medzi spoločnosťou a distribútormi.

Riaditeľ prevádzky zabezpečuje rovnováhu medzi úsporou nákladov a plynulosťou výroby, stará sa o špedíciu tovaru, zabezpečuje nákup potrebných surovín, služieb, energií a pod.

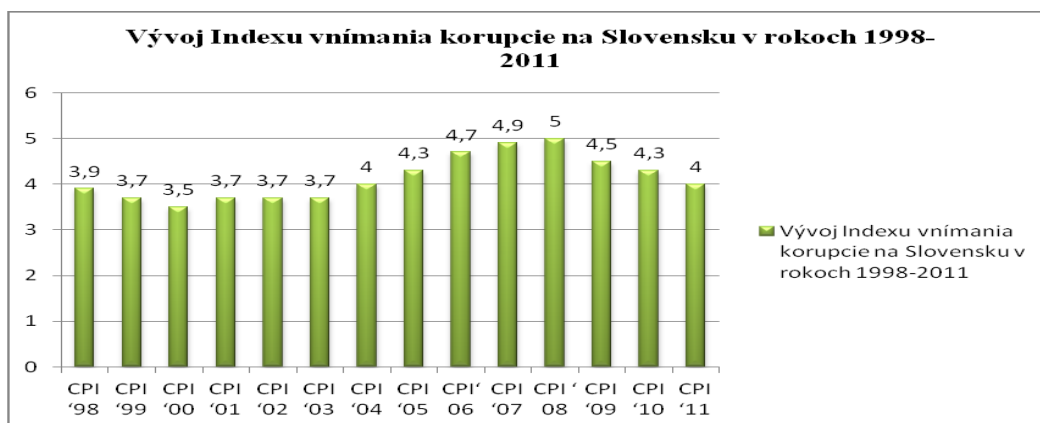
Riaditeľ výskumu kontroluje funkčnosť existujúcej produkcie, zodpovedá za certifikačný proces, vyhlasuje novú kartu bezpečnostných údajov a technickú špecifikáciu výrobku, dohliada na kvalitu produkcie, stanovuje návod na použitie, skladovanie produktov a v neposlednom rade dohliada na zabezpečovanie vývoja nových produktov.

4 Analýza súčasného stavu pre tvorbu etického kódexu

4.1 Podnikateľská etika na Slovensku

Firmy často berú uplatňovanie etiky ako zbytočnú a nákladnú záležitosť, ktorá aj tak v konečnom dôsledku neprináša žiadne výsledky. No odborníci tieto argumenty vyvracajú a uplatňovanie podnikateľskej etiky považujú za najlacnejší a najúčinnější spôsob budovania dôvery, konkurenčnej výhody či dobrého mena firmy. Zároveň sa zhodujú na tom, že v oblasti podnikateľskej etiky sú na Slovensku veľké nedostatky.

Podľa prieskumu s názvom Podnikanie verzus korupcia na Slovensku (2003), ktorý zorganizovala agentúra Transparency International Slovensko, je jeden z najvýznamnejších faktorov, znižujúcich kvalitu slovenského podnikateľského prostredia korupcia. Podľa výskumu TIS Protikorupčné minimum (2012) je Slovensko piata najhoršia krajina EÚ vo vnímaní korupcie TIS každoročne pripravuje Index vnímania korupcie (CPI). Hodnota indexu sa pohybuje na škále 0-10. Čím nižšiu hodnotu Index má, tým vyššia je miera korupcie v danej krajine. Podľa tohto indexu najlepšie výsledky Slovensko dosahovalo v roku 2008, ale v dvoch nasledujúcich rokoch Index vnímania korupcie opäť poklesol. Skóre v roku 2011 kvôli zmene metodiky nie je porovnateľné s predchádzajúcimi rokmi. Tento údaj preto nemusí odrážať prepád v oblasti korupcie.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Transparency International Slovensko

Na Slovensko priniesli etický kódex zahraniční investori (napr. KPMG, Slovak Telecom, Accenture, VÚB). Podľa údajov výskumu TIS Podnikanie verzus korupcia na Slovensku (2003) sú etické kódexy najčastejšou formou implementácie etických princípov do podnikateľskej činnosti. V rámci Slovenska prijali ako prvé etické programy najmä

spoločnosti so zahraničnou kapitálovou účasťou. Podľa prieskumu majú zahraničné firmy k etickým zásadám väčšiu úctu. Priekopníkom presadzovania podnikateľskej etiky na Slovensku je skupina Slovnaft, ktorá prijala etický kódex upravujúci vzťahy so všetkými stakeholdermi vrátane korupcie. Skupina Slovnaft ako prvá na Slovensku prijala externého etického poradcu. Spomínaný výskum TIS stanovuje nasledujúce oblasti problémov zavádzania podnikateľskej etiky na Slovensku:

- **Kódex je iba preklad materskej firmy** – používanie etického kódexu si vyžaduje zahraničný investor. Preto sa iba preloží kódex materskej firmy do slovenského jazyka a prijme ho za svoj, namiesto toho aby sa prispôbil podmienkam a kultúre slovenského podnikateľského prostredia či potrebám organizácie. V tomto prípade je kódex zbytočný.
- **Kódex slúži iba pre vnútornú potrebu firmy** – zainteresované skupiny a verejnosť o ňom nevedia. Firmy väčšinou využívajú kódex pre vnútornú potrebu z dôvodu, že sa chcú vyhnúť konfrontácii s verejnosťou. Takýto prístup je nesprávny a kódex v tom prípade stráca účinok. Ak slúži iba pre interné potreby, eliminuje svoje prínosy.
- **Vedenie firmy nekoná v súlade s princípmi stanovenými v etickom kódexe.**
- **Nedostatočné získavanie spätnej väzby** – firmy nekladú dôraz na získavanie spätnej väzby, monitorovanie, na vyhodnotenie jeho prínosov, konzultáciu s odborníkmi a jeho aktualizáciu.
- **Neupravuje vzťahy navonok** – kódex by mal okrem interných vzťahov a vzťahov s obchodnými partnermi upravovať vzťahy ku komunite a spoločnosti.

Na podpore podnikateľskej etiky na Slovensku väčšinou participujú **nevládne neziskové organizácie, obchodné asociácie a komory:**

- **Slovenská obchodná a priemyselná komora** – chráni záujmy podnikateľov, pomáha im pri rozvoji najmä pomocou ovplyvňovanie tvorby podnikateľského prostredia. Poskytuje služby v oblasti vydávania a certifikácie medzinárodných obchodných dokladov, služby v oblasti poradenstva, vzdelania, informatiky a organizuje obchodné misie. Každoročne organizuje veľkú cenu SOPK, ktorá sa udeľuje na základe dodržovania etických princípov v podnikaní. V poslednom ročníku sa do

súťaže prihlásilo 8 firiem, z toho 7 splnilo kritériá. Ocenenie získala spoločnosť Siemens, s. r. o., Bratislava a spoločnosť I.T.RAN, s. r. o., Turzovka.

- **Štandard SA 8000** – nástroj, ktorý zabezpečí organizácii dobré meno a slúži aj ako konkurenčná výhoda. Medzi prínosy zavedenia tohto štandardu patrí aj zlepšenie dôveryhodnosti, lojality zamestnancov a zlepšenie vzťahov s investormi.
- **Brožúrka etický kódex podnikania** – táto brožúrka bola pripravená členmi U.S. - EU Slovakia Action Commission vo februári 2003. Cieľom brožúrky zvýšiť povedomie význame a dôležitosti etiky podnikania na Slovensku a poskytnúť rady a vhodné argumenty pre zavedenie etických kódexov.
- **Podnikateľská aliancia Slovenska** – aliancia v spolupráci s Európskym inštitútom pre ekonomické a sociálne reformy vytvorila Zjednotený kódex správy a riadenia spoločností vychádzajúcich s princípov OECD.
- **Nadácia pre podporu občianskych aktivít** – podieľa sa s pomocou Ambasády USA na projekte Vývoj a implementácia aktívneho protikorupčného nástroja.
- **Transparency International Slovensko** – nezisková organizácia, ktorá pôsobí na Slovensku od roku 1998 zameraná na boj proti korupcii a podporu transparentnosti.
- **Aliancia Fair Play** – občianske združenie zaoberajúce sa odhaľovaním zlyhaní a závažných prípadov. Ďalej sa zaoberá aj monitorovaním dodržiavania etických a legislatívnych pravidiel. Združenie vytvára tlak na riešenie problémov. K riešeniu problémov prispieva aj predkladaním návrhov.

4.2 Podnikateľská etika v spoločnosti XXX, s. r. o.

Stav podnikateľskej etiky a ďalšie súvislosti nevyhnutné pre tvorbu etického kódexu v spoločnosti XXX, s. r. o. sú zisťované pomocou individuálnych štruktúrovaných rozhovorov. Znenie otázok individuálnych štruktúrovaných rozhovorov, ako aj prepisy rozhovorov sú umiestnené v prílohách. Prvé tri otázky individuálneho štruktúrovaného rozhovoru smerovali všeobecne na podnikateľskú etiku. Rozhovor bol uskutočnený s konateľom spoločnosti, so všetkými obchodnými zástupcami, ale aj s dvomi kľúčovými zákazníkmi spoločnosti. Cieľom týchto otázok bolo zistiť, či zástupca vedenia spoločnosti -

konateľ, ale aj zamestnanci poznajú pojem podnikateľská etika, či si uvedomujú niektoré z prínosov podnikateľskej etiky a ako vnímajú neetické konanie. V týchto otázkach sa potvrdilo, že zamestnanci majú istý prehľad o problematike podnikateľskej etiky.

Konateľ spoločnosti vidí prínosy podnikateľskej etiky a etického správania vo vzťahoch s dodávateľmi a zákazníkmi. Problém pri uplatňovaní podnikateľskej etiky v praxi vidí konateľ hlavne v časovom hľadisku – uplatňovanie etiky je podľa neho časovo náročné. S tým sa dá súhlasiť, ale je dôležité si uvedomiť, že do všetkých oblastí, z ktorých podnik očakáva prínosy, je potrebné investovať časové aj peňažné prostriedky. Oblasť podnikateľskej etiky nie je výnimkou. Neetické konanie, hlavne vo firme, ktorá ma etický kódex a hlási sa k uplatňovaniu zásad podnikateľskej etiky, je neprípustné. Preto pri otázke smerovanej na neetické správanie je možné s konateľom spoločnosti polemizovať. Síce sa vyjadril, že neetické správanie je nesprávne, ale súčasne uviedol, že dôvod neetického správania by mal byť posudzovaný prípad od prípadu. Ak spoločnosť zavedie etický kódex, akékoľvek neetické správanie jej môže uškodiť. Je potrebné si uvedomiť, že etický kódex poslúži ako kontrolný mechanizmus pre všetky zainteresované skupiny (zákazníci, dodávatelia, zamestnanci, verejnosť, atď.). Zainteresované skupiny si pri akomkoľvek styku, kontakte so spoločnosťou XXX, s. r. o. budú môcť overiť uplatňovanie etického kódexu členmi organizácie. Zistenie, že firma nedodríava zásady, ku ktorým sa v etickom kódexe hlási, môže veľmi vážne poškodiť jej dobré meno, imidž, alebo viesť k ukončeniu obchodných vzťahov. Etické konanie je prínosom, nikdy nemôže firme uškodiť na rozdiel od neetického konania. Aj z týchto dôvodov je neetické konanie považované za neospravedlňiteľné.

To sa potvrdilo aj v rozhovoroch so zákazníkmi spoločnosti XXX, s. r. o., ktorí súhlasne uviedli, že neetické jednanie považujú za neospravedlňiteľné. Zákazníci uviedli, že etické problémy zo strany dodávateľov môžu viesť k rozviazaniu obchodných vzťahov. K rozviazaniu obchodných vzťahov podľa vyjadrení zákazníkov môže viesť aj nedodríavanie etického kódexu. Jeden zo zákazníkov spoločnosti XXX, s. r. o. má s tým už aj skúsenosti. V minulosti stretol s neetickým jednaním a vyústilo to až k ukončeniu vzťahov. V súčasnosti obaja zákazníci, s ktorými bol urobený rozhovor považujú správanie svojich dodávateľov za etické. Keďže ich dodávateľom je aj spoločnosť XXX, s. r. o., jej správanie k zákazníkovi možno považovať za etické.

Prínos podnikateľskej etiky si uvedomuje aj väčšia časť obchodných zástupcov (traja z piatich). Taký istý počet obchodných zástupcov si uvedomuje, že neetické správanie nie je ospravedlniteľné. Toto uvedomenie zo strany zamestnancov je hodnotené ako veľmi pozitívne znamenie, ktoré môže uľahčiť implementáciu etického kódexu, posilniť vôľu zamestnancov dodržiavať a uplatňovať etický kódex, taktiež môže uľahčiť stotožnenie sa zamestnancov s etickým kódexom. Niektorý zo zamestnancov vyslovili veľmi správne pripomienky týkajúce sa zložitých situácií, v ktorých si treba poradiť. Práve pre takéto situácie môže byť vhodným usmernením a návodom etický kódex. Hoci zamestnanci majú istý prehľad o podnikateľskej etike, vyskytli sa medzi odpoveďami zamestnancov aj mylné predpoklady (napr. neuvedomujú si všetky prínosy etického kódexu, prínosy uplatňovania podnikateľskej etiky, ďalej sa jeden z obchodných zástupcov vyjadril, že neetické konanie môže byť ospravedlniteľné, v prípade, že ide o dobro firmy a nepoškodzuje sa verejný záujem – je však zrejmé, že tieto názory sú veľmi protichodné, pretože neetické jednanie nepodporuje dobré meno firmy, odhalenie neetického jednania má pre firmu negatívne dopady). Mylné predpoklady nevidím ako závažnú prekážku. Všetky skreslené a mylné pohľady na oblasť podnikateľskej etiky a etických kódexov pôjde eliminovať pri oboznamovaní členov organizácie s etickým kódexom, diskusiách na túto problematiku a hlavne pri vzdelávaní zamestnancov v tejto oblasti. Snahou individuálnych štruktúrovaných rozhovorov bolo, okrem iného, zistiť skutočné etické problémy, ktoré sa vyskytli pri výkone zamestnania v spoločnosti XXX, s. r. o. Vzniknuté etické problémy by slúžili ako podklad pre tvorbu etického kódexu. Traja zo zamestnancov uviedli, že sa s neetickým jednaním ešte nestretli. Zvyšní dvaja sa stretli hlavne v obchodnom styku s obchodnými partnermi (konkrétnejšie sa nevyjadrili) a s korupciou na úradoch. Korupcia je naozaj vážny problém v slovenskom podnikateľskom prostredí, ktorý brzdí ekonomiku aj uplatňovanie podnikateľskej etiky.

4.3 Etický kódex

Spoločnosť XXX, s. r. o. doposiaľ nemá žiaden nástroj, ktorý napomáha uplatňovaniu podnikateľskej etiky do praxe. Hoci je spoločnosť na trhu krátko, vedenie spoločnosti pociťuje potrebu využívať niektorý z nástrojov, a preto sa rozhodlo vypracovať etický kódex. Keďže ide o kódex organizácie, ktorý deklaruje hodnoty spoločnosti, stanovuje základné zásady a princípy správania, z hľadiska členenia kódexov podľa subjektu sa ide o firemný kódex, a z hľadiska členenia kódexov podľa priority sa ide o aspiračný kódex. Vytvorený

etický kódex bude slúžiť ako nástroj, ktorý bude podporovať etické správanie vedenia a zamestnancov spoločnosti. Spoločnosť chce etickým kódexom signalizovať okolitému svetu, že sa usiluje o etické prístupy. Mojm názorom je, že je potrebné v tejto organizácii zapojiť do tvorby etického kódexu aj zamestnancov – konkrétne všetkých obchodných zástupcov. Do tvorby etického kódexu budú zapojení zamestnanci tak, že budú s nimi prevádzané individuálne štruktúrované rozhovory na túto problematiku. Zo zainteresovaných skupín budú začlenení do tvorby etického kódexu zákazníci spoločnosti.

4.3.1 Potreba etického kódexu v spoločnosti XXX, s. r. o.

Úspech kódexu závisí aj od toho, či ho vedenie spoločnosti aj zamestnanci považujú za niečo dôležité. V spoločnosti XXX, s. r. o. podnet na vytvorenie etického kódexu vyšiel zo strany vedenia spoločnosti. Vedenie spoločnosti síce hovorí, že etický kódex zatiaľ nie je nevyhnutný, ale uvedomuje si, že môže byť významným usmernením pri konaní zamestnancov. Z uskutočnených individuálnych štruktúrovaných rozhovorov nebolo zistené, že by sa vo vnútornom prostredí vyskytli etické problémy, ktoré by mohli taktiež byť podnetom na tvorbu etického kódexu. No vedenie spoločnosti si je vedomé toho, že takéto problémy sa môžu vyskytnúť a etický kódex sa môže stať v takýchto prípadoch nápomocný. To bol jeden z argumentov pre zavedenie etického kódexu. Pozitívom je, že si konateľ spoločnosti uvedomuje, že etický kódex podporuje budovanie priaznivej firemnej kultúry. Ďalším kladným znakom je, že konateľ spoločnosti si je vedomý toho, že etickým kódexom sa budú riadiť všetci zamestnanci. Očakávania prínosov etického kódexu, ktoré budú spomínané v samostatnej kapitole, sú realistické. Konateľ spoločnosti si uvedomuje aj bariéry, ktorým je taktiež venovaná samostatná kapitola.

Všetci obchodní zástupcovia, s ktorými bol uskutočnený rozhovor, sa s etickým kódexom už stretli. Dvaja z piatich zamestnancov sa vedeli vyjadriť ku kódexu bližšie a do určitej miery vystihli jeho, aj keď neúplnú, podstatu:

- Etický kódex je demonštrácia vnútorných hodnôt spoločnosti navonok.
- Etický kódex je záväzok, správať sa nejakým spôsobom v danej situácii. Je v písomnej podobe.

Traja z piatich obchodných zástupcov vedeli uviesť aj prínosy etického kódexu pre organizáciu. A v takom istom pomere vedeli obchodní zástupcovia uviesť aj prínosy etického kódexu pre nich samotných. O tomto probléme sa budem podrobnejšie zmieňovať v samostatnej kapitole. Na záver by som len zhodnotila, že je dobrým znamením, že zamestnanci majú základný prehľad o etickom kódexe a uvedomujú si niektoré z prínosov pre organizáciu či pre nich samotných. Prevažne pozitívny pohľad zamestnancov na etický kódex môže zjednodušiť oboznámenie zamestnancov s etickým kódexom a jeho samotnú implementáciu.

Potreba etického kódexu pre organizáciu sa dá ďalej odôvodniť ako určitá požiadavka zo strany zákazníkov. Dvaja kľúčoví zákazníci spoločnosti XXX, s. r. o., s ktorými bol uskutočnený individuálny štruktúrovaný rozhovor, spolupracujú s firmami, ktoré majú etický kódex. Jeden z nich uviedol, že má pozitívne skúsenosti s takýmito firmami. Dokonca obaja zákazníci uviedli, že zistenie skutočnosti, že spoločnosť nespĺňa to, k čomu sa hlási v etickom kódexe by mohlo viesť k rozviazaniu dodávateľských vzťahov. Z rozhovorov boli zistené aj ďalšie dôvody, ktoré vedú k rozviazaniu obchodných vzťahov:

- **Zhoršenie** kvality produktu.
- **Neprimeraná** cena.
- **Neplnenie** zmlúv a dohôd.

Zákazníci očakávajú od spoločnosti XXX, s. r. o. etické správanie. Zákazníci uviedli aj ďalšie skutočnosti, ktorým sa musí spoločnosť určite vyvarovať, ak si chce udržať svojich zákazníkov:

- **Nedostatočné oboznámenie zákazníka** s produktom, poskytovanie zavádzajúcich informácií ohľadom ceny, produktu.
- **Meškanie** dodávky tovaru.
- **Pomalé riešenie** vzniknutých problémov.
- **Nekorektné konanie, neochota, nespoľahlivosť.**

V dodávateľských vzťahoch zákazníci nepripúšťajú neetické konanie. Táto skutočnosť môže byť pre organizáciu výzvou pre naplňovanie etického kódexu a zároveň aj výstrahou v prípade jeho porušovania. V prípade porušovania kódexu firma môže prísť nielen o svoje

dobré meno a zákazníkov, ale aj o zisk, čo môže viesť k poškodeniu alebo zániku spoločnosti. Ďalším argumentom pre potrebu etického kódexu je, že jeden zákazník pri výbere dodávateľa prihliada na skutočnosť, že spoločnosť má etický kódex. Druhý zákazník síce na toto kritérium neprihliada, ale uznáva, že pri výbere dodávateľa by mohlo byť uplatňované. Týmto môže spoločnosť získať veľkú konkurenčnú výhodu. Z rozvojom podnikateľskej etiky na Slovensku, sa môže váha tohto kritéria výberu dodávateľa zvyšovať. Zákazníci samozrejme uviedli aj radu ďalších kritérií, ktoré zvažujú pri výbere dodávateľa. Sú to kritéria spojené s hodnotami, ale aj kritéria ekonomického charakteru:

- **Kvalita a cena.**
- **Dobrá komunikácia** – komunikácia ohľadom informovania o cenách produktoch, ochota a pomoc pri riešení problémov.
- **Spôľahivosť** – spoľahivosť dodávok.

4.4 Etický kódex a firemná kultúra

Etický kódex je úzko spojený s firemnou kultúrou a mal by byť určitým potvrdením firemnej kultúry. Firemná kultúra sa formuje od začiatku pôsobenia spoločnosti a týka sa predovšetkým určitých zdieľaných hodnôt či postojov v rámci organizácie.

4.4.1 Hodnoty spoločnosti XXX, s. r. o.

Najideálnejšie je, ak sa individuálne hodnoty zamestnancov v spoločnosti zhodujú s hodnotami organizácie.

Spoločnosť XXX, s. r. o. nemá formálne stanovené hodnoty. Tvorba etického kódexu vyvolala v spoločnosti diskusiu na túto tému. V rozhovoroch bolo zisťované vnímanie hodnôt v organizácii zamestnancami aj vedením spoločnosti. Na základe uskutočnených individuálnych štruktúrovaných rozhovorov bolo zistené, že zamestnanci si uvedomujú, že v rámci spoločnosti XXX, s. r. o. vykonávajú svoju prácu na základe určitých presadzovaných hodnôt. Konateľ spoločnosti v individuálnom štruktúrovanom rozhovore uviedol dve hodnoty, ktoré sú súčasťou firemnej kultúry, česťnosť voči zákazníkovi a úprimnosť.

Individuálne štruktúrované rozhovory s obchodnými zástupcami spoločnosti potvrdili, že úprimnosť je naozaj zdieľaná hodnota, pretože ju uviedla väčšina zamestnancov. Čestnosť sa takisto vyskytla u jedného zo zamestnancov. Ďalšími hodnotami, ktoré uvádzali obchodní zástupcovia, boli vzájomná dôvera a rovnosť šancí. Obchodný zástupca, ktorý pracuje v spoločnosti najkratšie, na otázku nedokázal odpovedať. Pri tvorbe otázok rozhovoru sa počítalo s variantom, že niektorí so zamestnancov nebudú vedieť odpovedať na túto otázku. Aj z tohto dôvodu bola do rozhovoru začlenená otázka, ktorou boli zisťované individuálne obchodné hodnoty zamestnancov. Na základe uvedených hodnôt bude možné zostaviť etický kódex. V nasledujúcich bodoch uvádzam súhrn zistených individuálnych obchodných hodnôt, ktoré sa v rozhovoroch vyskytovali najčastejšie:

- **Otvorenosť, úprimnosť** – táto hodnota sa v odpovediach vyskytovala najčastejšie. Otvorenosť alebo úprimnosť uviedli v rozhovore štyria z piatich opýtaných zamestnancov. Otvorenosť a úprimnosť sú individuálne hodnoty, ktoré sú navyše v súlade s organizačnými hodnotami.
- **Čestnosť** – uvedená hodnota mala druhý najväčší výskyt v rozhovoroch. Uviedli ju traja z piatich zamestnancov.
- **Efektívnosť** – hodnotu v súvislosti s apelovaním na výkonnosť pri vykonávaní práce uvádzali dvaja z piatich opýtaných zamestnancov.

V nasledujúcich bodoch uvádzam individuálne obchodné hodnoty, ktoré sa vyskytli medzi odpoveďami, no nie tak často ako predchádzajúce. Ďalšie individuálne obchodné hodnoty, ktoré zamestnanci uplatňujú, boli:

- **spravodlivosť,**
- **dôvera,**
- **ústretovosť,**
- **poctivosť,**
- **výkonnosť.**

Hodnoty som zisťovala nielen od ľudí z radov organizácie. Individuálne štruktúrované rozhovory boli uskutočnené aj s dvomi kľúčovými zákazníkmi spoločnosti XXX, s. r. o.

Pre zákazníkov spoločnosti XXX, s. r. o. je dôležité, aby organizácia, s ktorou obchodujú, bola založená na nasledujúcich hodnotách:

- **Spôľahlivosť** – hlavne spoľahlivosť pri dodávkach.
- **Ochota** pri riešení problémov a požiadaviek.
- **Záujem o problémy** zákazníka.
- **Dobrá úroveň komunikácie** medzi zákazníkom a spoločnosťou.
- **Úcta** k zákazníkovi.
- **Vysoká kvalita výrobkov.**
- **Čestnosť** – zákazníci si vyžadujú čestné jednanie, čestnosť pri informáciách o cenách a ostatných zmluvných podmienkach.

4.4.2 Oboznámenie so stratégiou spoločnosti

Ďalšou dôležitou úlohou je oboznámenie všetkých zamestnancov so stratégiou spoločnosti. Ak zamestnanci poznajú stratégiu spoločnosti, potom poznajú aj to, o čo sa majú snažiť a usilovať. To môže viesť k jednoduchšiemu a efektívnejšiemu napĺňaniu strategických cieľov a priorít. Dôležitú úlohu zohráva aj komunikácia v rámci spoločnosti. Konateľ spoločnosti v rozhovore uviedol, že nie všetci zamestnanci sú oboznámení so stratégiou spoločnosti. Rozhovory so zamestnancami túto skutočnosť potvrdili. Aj keď so stratégiou spoločnosti nebol oboznámený len jeden zo zamestnancov, s ktorými bol uskutočnený rozhovor. Opäť išlo o zamestnanca, ktorý pre spoločnosť pracuje najkratšie. Ostatní zamestnanci sú so stratégiou oboznámení. To je síce hodnotené ako pozitívny krok pri naplňovaní podnikateľskej stratégie, ale je potrebné dbať na to, aby všetci, vrátane novo prístupujúcich zamestnancov boli oboznamovaní so stratégiou spoločnosti. Negatívum vidím v tom, že v stratégii spoločnosti nie je doposiaľ začlenená oblasť etiky. Ak spoločnosť chce využívať jeden z nástrojov podnikateľskej etiky – etický kódex, mala by mať túto oblasť ošetrenú aj v stratégii. Aj pri rozhovore sa zástupca z vedenia spoločnosti vyjadril, že chce, aby oblasť etiky bolo začlenená do stratégie spoločnosti, tak nevidím dôvod, prečo by sa malo toto rozhodnutie odkladať.

4.4.3 Dôvera, komunikácia a medziľudské vzťahy v spoločnosti XXX, s. r. o.

Znakom pozitívnej firemnej kultúry je aj dostatočná dôvera a komunikácia v spoločnosti. Dôvera, spolu so zabezpečením dobrej úrovne komunikácie takisto napomáhajú pri uplatňovaní podnikateľskej etiky, ako aj etického kódexu. Lepšia úroveň komunikácie umožňuje zamestnancom aj vedeniu spoločnosti robiť lepšie rozhodnutia. Komunikácia je dôležitá okrem iného aj pri riešení etických problémov a dílém a pri efektívnom uplatňovaní podnikateľskej etiky. Komunikácia zohráva dôležitú úlohu aj v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch. V rozhovoroch väčšina zamestnancov potvrdila, že dôvera s komunikáciou sú na dostatočnej úrovni. Konateľ spoločnosti si uvedomuje dôležitú rolu komunikácie v organizácii. Pre zlepšovanie úrovne internej komunikácie spoločnosť v súčasnosti pracuje na vytváraní formálnej vnútropodnikovej komunikačnej siete. Úroveň dôvery a komunikácie vo vnútri organizácie sa prejavuje aj na medziľudských vzťahoch v rámci organizácie. Tam smerovala ďalšia otázka rozhovoru adresovaná obchodným zástupcom spoločnosti. Odpovede pri tejto otázke sa od seba líšili. Väčšina obchodných zástupcov sa zhodla na tom, že vzťahy medzi zamestnancami sú na formálnej, čisto pracovnej úrovni.

4.5 Dôvody zavedenia etického kódexu

Dôvodov, prečo spoločnosti zavádzajú etické kódexy, existuje celý rad. Uvádzané sú aj v teoretickej časti diplomovej práce. Firmy sa rozhodnú prijať etický kódex väčšinou v prípadoch, až keď sa vyskytnú nejaké morálne alebo etické problémy. V spoločnosti XXX, s. r. o. zatiaľ takéto problémy zistené neboli. Dôvod, prečo spoločnosť XXX, s. r. o. chce zaviesť etický kódex, boli zisťované pomocou individuálnych štruktúrovaných rozhovorov. Dôvody sú zhrnuté do nasledujúcich bodov:

- Etický kódex poskytne určitý vzor, návod na riešenie sporných situácií.
- Stanoví určité medze správania pre pracovníkov.
- Etický kódex bude signálom pre zákazníkov a okolie, ktoré bude môcť zhodnotiť, či spoločnosť dodržiava zásady uvedené v etickom kódexe. Tým sa stane etický kódex kritériom, podľa ktorého bude firma posudzovaná.

- Oboznámi zákazníkov aj ostatné zainteresované skupiny s hodnotami a princípmi, ktoré spoločnosť XXX, s. r. o. zastáva, na základe ktorých pracuje.

Vyjadrenia k dôvodom, prečo zaviesť etický kódex, smerovali hlavne k zákazníkom. Pre spoločnosť sú zákazníci prvoradí. Konateľ aj všetci obchodní zástupcovia si veľmi dobre uvedomujú, že bez zákazníkov by spoločnosť nemohla vôbec fungovať. Zákazníci predstavujú pre organizáciu základné ťažisko úspechu. Konateľ spoločnosti XXX, s. r. o. chce, aby bol prístup k zákazníkom za každých okolností korektný, čestný a na úrovni s etickými princípmi. Takéto správanie môže podporiť aj etický kódex. Môže byť hlavným oporným pilierom etického správania sa členov organizácie. Členovia organizácie si síce uvedomujú dôležitosť zákazníkov, ale je dôležité venovať rovnakú pozornosť aj ostatným stakeholderom.

4.6 Prínos etického kódexu pre spoločnosť XXX

Etický kódex znamená prínos pre zamestnancov, vedenie spoločnosti a v konečnom dôsledku aj pre výsledky celej organizácie. Názory a pohľady v spoločnosti XXX, s. r. o. na prínosy etického kódexu z pohľadu konateľa a zamestnancov sa mierne líšia. Konateľ spoločnosti očakáva od etického kódexu najmä prínos pre zákaznícku skupinu, ako aj samotných zamestnancov. Od etického kódexu očakáva, že poslúži ako akýsi kontrolný mechanizmus pre zákazníkov. Nesmie sa však zabúdať, že etický kódex sa nedotýka len zákazníkov a zamestnancov, ale aj mnohých ďalších zainteresovaných skupín. Z pohľadu zamestnancov prínos etického kódexu pre organizáciu spočíva v lepšej koordinácii správania, čestnosti pri odmeňovaní a trestaní. V súvislosti s prácou obchodného zástupcu vidia zamestnanci prínos v tom, že im etický kódex bude slúžiť ako určitý návod a smernica pri konaní a správaní sa k zainteresovaným skupinám.

Prínosy z pohľadu konateľa spoločnosti:

- **Pomoc** pri uplatňovaní hodnôt a oboznamovaní sa s hodnotami v rámci organizácie, ale aj demonštrácia hodnôt navonok.
- **Podpora** pri budovaní pozitívnej firemnej kultúry.
- Etický kódex ako **kontrolný mechanizmus** pre zainteresované skupiny.

- Etický kódex prispieva **k zlepšeniu vzťahov** so zákazníkmi a k uspokojovaniu potrieb zákazníkov.

Prínosy z pohľadu zamestnancov:

- **Smernica, návod pre konanie so zákazníkmi** – zamestnanci si uvedomujú, že často sa môžu vyskytnúť v sporných situáciách a práve v nich im môže poslúžiť etický kódex.
- **Čestnosť pri odmeňovaní a trestaní** – jeden z prínosov, ktorý bol uvedený u zamestnancov.

Ostatné zistené prínosy:

- **Konkurenčná výhoda** – z individuálnych štruktúrovaných rozhovorov uskutočňovaných so zákazníkmi, bolo zistené, že prihliadajú na kritérium výberu dodávateľa na existenciu etického kódexu. Tento trend sa môže s rozvojom povedomia o podnikateľskej etike zvyšovať. Preto etický kódex môže byť pre organizáciu XXX, s. r. o. veľkou konkurenčnou výhodou.

4.7 Nevýhody a bariéry spojené s etickým kódexom v spoločnosti XXX

Zavádzanie etického kódexu okrem radu výhod prináša so sebou aj nevýhody a bariéry. Konateľ spoločnosti XXX, s. r. o. si tiež túto skutočnosť uvedomuje. Prekážku vidí hlavne v oboznámení zamestnancov s etickým kódexom – oboznámenie je podľa vedenia spoločnosti časovo náročné. S týmto tvrdením sa dá súhlasiť, ale väčšou prekážkou ako oboznámenie s etickým kódexom môže byť správne porozumenie etického kódexu a jeho následné uplatňovanie v praxi. Tu môže významnú rolu zohrať aj individualita každého zamestnanca. O tejto prekážke sa takisto zmienil konateľ spoločnosti. Ďalšie prekážky konateľ vidí v komunikácii. Hoci momentálne je komunikácia v spoločnosti na dobrej úrovni, s postupným rozširovaním počtu zamestnancov môžu vznikať problémy. Tieto problémy môže eliminovať budujúci sa formálny informačný systém spoločnosti XXX, s. r. o. Pre efektívne fungovanie etického kódexu, ale aj chodu celej organizácie, je dôležité zabezpečiť výrobnú úroveň komunikačných väzieb.

Pred začatím uskutočňovania rozhovorov so zamestnancami spoločnosti nebolo očakávané, že sa väčšina z nich bude vedieť k problematike etických kódexov vyjadriť. Keďže rozhovory preukázali, že zamestnanci majú istý prehľad o tejto tematike, môže to byť pozitívnym znakom a pomocou pri implementácii etického kódexu. Základná znalosť problematiky etických kódexov môže eliminovať niektoré z bariér, ktoré sa pri implementácii etických kódexov vyskytujú, ako napr. nevôľa zo strany zamestnancov, nezískanie podpory zo strany zamestnancov. Ďalším zisteným problémom je, že členovia organizácie si uvedomujú dôležitosť zákazníkov, ale neprisudzujú dôležitosť ostatným záujmovým skupinám. Je dôležité si uvedomiť, že uplatňovanie etiky v podnikaní si vyžaduje neustálu pozornosť a čas. Vytvorením a zavedením etického kódexu nič nekončí, práve naopak.

4.8 Obsah etického kódexu

Obsah etického kódexu z veľkej časti závisí od predmetu podnikania spoločnosti aj špecifik danej organizácie. Etický kódex môže byť ľubovoľného rozsahu, ale dôležité je, aby charakterizoval, aké hodnoty spoločnosť zastáva, čo naozaj zamestnanci a vedenie spoločnosti pri svojej práci uskutočňuje a uplatňuje. Etický kódex musí byť v súlade s platnými zákonmi (napr. Občiansky zákonník, Obchodný zákonník, Trestný zákon). Etický kódex by nemal upravovať len interné vzťahy, ale mal by zahŕňať aj vzťahy s externými zainteresovanými skupinami. V úvode etického kódexu bude vymedzený cieľ a účel kódexu a záväzok organizácie kódex dodržiavať.

Z rozhovorov a konzultácií s vedením spoločnosti aj so samotnými zamestnancami sa určili oblasti, ktorých sa kódex bude dotýkať:

- **Zamestnanci** – zamestnanci sú neoddeliteľnou súčasťou podniku a vkladajú do neho svoj potenciál, úsilie aj čas. Zamestnanci sú v každodennom styku so zákazníkmi a svojím správnym konaním pomáhajú pri budovaní dobrého mena podniku. Spoločnosť XXX, s. r. o si váži výkonných zamestnancov, a preto táto oblasť etického kódexu bude upravovať správanie zamestnancov, a aj správanie vedenia k zamestnancom, spravodlivosť, nediskrimináciu ohľadom odmeňovania a miezd, rešpektovanie práv zamestnancov. Táto oblasť musí byť v súlade so Zákonníkom práce.

- **Zákazníci** – zákazníci sú pre spoločnosť XXX, s. r. o. kľúčovými stakeholdermi. Vedenie spoločnosti, ako aj samotní zamestnanci si uvedomujú, že bez nich by spoločnosť vôbec nefungovala. Spoločnosť kladie dôraz na komunikáciu, udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi. K zákazníkovi pristupuje na základe obchodných hodnôt spoločnosti, ako čestnosť, otvorenosť a dôvera.
- **Konkurencia** – etický kódex spoločnosti XXX, s. r. o. bude upravovať aj vzťahy s konkurenciou. Pričom spoločnosť musí rešpektovať zákony upravujúce vzťahy s konkurenciou (napr. proti-kartelové zákony).
- **Vzťahy k vláde, miestnym orgánom a širokej komunite** – etické správanie voči vláde podnik predovšetkým dodržiava plnením platných zákonov a poctivým platením daní. Etika je používaná hlavne v situáciách, ktoré zákon neupravuje. Výskum a vývoj je hybnou silou ekonomiky. Veľkým pozitívom je, že spoločnosť XXX, s. r. o. uskutočňuje svoj vlastný výskum a vývoj produktov a spolupracuje aj s niektorými slovenskými univerzitami. Do vlastného výskumu investuje obrovské peňažné prostriedky. Výskumom môže priniesť prospech celej spoločnosti v podobe nových technológií, kvalitnejších výrobkov, ktoré sa možno budú dať využiť v iných oblastiach podnikania. Produkty, ktoré spoločnosť XXX, s. r. o. vyrába, sú šetrné k životnému prostrediu a pomáhajú udržiavať umelecké diela a historické budovy. Navyše niektoré miestne orgány sú zároveň aj zákazníkmi spoločnosti XXX, s. r. o., preto etický kódex bude upravovať aj túto oblasť.
- **Dodávatelia** – konateľ spoločnosti v individuálnom štruktúrovanom rozhovore uviedol, že dodávateľ musí byť v prvom rade lacný, kvalitný a dochvilný. Ak tieto podmienky nespĺňa, tak sa dá vymeniť. No skutočnosťou je, že vzťahy s dodávateľmi by sa nemali podceňovať. Nekorektným konaním voči dodávateľom môže prísť spoločnosť práve o dôveru obchodného partnera, ktorý je pre ňu žiadúci a najvýhodnejší. Okrem toho strata dodávateľa môže výrazne ohroziť konečnú produkciu podniku, tým aj zisk a spôsobiť podniku existenčné problémy. K dodávateľom je takisto nevyhnutné uplatňovať etické jednanie. Preto do etického kódexu budú začlenené a upravené aj vzťahy s dodávateľmi.

4.9 Tvorba etického kódexu

Pri tvorbe etického kódexu je využívaná metodická triangulácia. Informačné zdroje pre tvorbu etického kódexu sú zisťované z troch rôznych informačných zdrojov. Pri tvorbe etického kódexu pre spoločnosť XXX, s. r. o. sa prikláňame k škandinávskemu modelu, pretože do tvorby etického kódexu boli okrem vedenia spoločnosti zapojení aj zamestnanci. Ďalej boli do tvorby etického kódexu zapojení zákazníci.

Spoločnosť XXX, s. r. o. nemala formálne stanovené hodnoty. Zavedenie etického kódexu bolo prvým podnetom na diskusiu o hodnotách spoločnosti. Definovanie hodnôt sa stalo prvým základným krokom pre tvorbu etického kódexu. Pretože organizácia nemá formálne definované hodnoty, výskum je okrem iného zameraný na zisťovanie týchto hodnôt. Hodnoty sú zisťované pomocou individuálnych štruktúrovaných rozhovorov od konateľa spoločnosti, obchodných zástupcov spoločnosti – od tých boli okrem hodnôt spoločnosti zisťované aj ich individuálne obchodné hodnoty. Zisťované boli aj hodnoty, ktoré sú dôležité pre zákazníkov spoločnosti XXX, s. r. o. Zistené hodnoty poslúžia ako základná opora pri tvorbe etického kódexu. Na základe týchto diskusií a individuálnych štruktúrovaných rozhovorov boli vytýčené kľúčové hodnoty spoločnosti XXX, s. r. o. Ďalej je dôležité, aby s týmito hodnotami boli oboznámení všetci súčasní zamestnanci spoločnosti a aj noví prichádzajúci zamestnanci. Zamestnanci a manažéri musia poznať hodnoty organizácie, aby ich každodenne uplatňovali vo svojej práci, aby v súlade s hodnotami konali v každom kroku a rozhodnutí. Po stanovení kľúčových hodnôt organizácie bol formulovaný návrh etického kódexu. Po prediskutovaní návrhu so zamestnancami aj vedením spoločnosti vznikol etický kódex, ktorého text je uvedený v nasledujúcej kapitole.

4.9.1 Text etického kódexu

Preambula

Spoločnosť XXX, s. r. o. je mladá dynamická spoločnosť zaoberajúca sa výrobou a vývojom nanotechnologických materiálov. Našou prioritou a základnou hodnotou je spokojnosť zákazníka.

Pri svojej činnosti sme pripravení riadiť sa ďalšími hodnotami, ako sú čestnosť, úprimnosť, spoľahlivosť, ochota, kvalita výrobkov a efektívnosť. Pri všetkých činnostiach

dbáme na dodržiavanie etických štandardov. Vyhýbame sa akémukoľvek korupčnému správaniu a nekalým praktikám a konáme výlučne v súlade s platnými právnymi predpismi.

Kódex obsahuje oporné body a informácie, ktoré súvisia s našou prácou a podľa ktorých postupujeme. Každý člen našej spoločnosti je povinný konať v súlade s etickým kódexom v obchodných vzťahoch a nedodržiavanie etického kódexu je sankcionované.

Verím, že etický kódex bude pre nás oporou pri riešení morálnych a etických dílém a bude nám napomáhať uplatňovať etické princípy v podnikaní.

Poslanie spoločnosti XXX, s. r. o.

V miestach nášho pôsobenia sa chceme stať lídrom v oblasti produkcie nanotechnologických impregnátorov. Pri svojej práci sa pridržujeme určitých hodnôt, ktorých uplatňovanie nám napomáha uberať sa správnym smerom.

Základné hodnoty spoločnosti XXX, s. r. o.

- **Spokojnosť zákazníka** – spokojnosť zákazníka je našou kľúčovou hodnotou. K spokojnosti zákazníkov vedie celé naše snaženie. Sme si vedomí toho, že bez zákazníka by sme nemohli existovať.
- **Čestnosť** – pri svojej činnosti konáme za každých okolností čestne.
- **Úprimnosť** – pri podnikaní konáme úprimne a otvorene. Informácie o cenách, kvalite produktov a samotných produktoch sú pravdivé, neskreslené a odrážajú skutočný stav.
- **Spôľahlivosť** – spoľahlivosť je uplatňovaná v našej každodennej činnosti. Spoľahliví sú naši zamestnanci, ako aj technické parametre výrobkov a ich kvalita. To, na čom sa dohodneme, vždy splníme.
- **Ochota** – pri riešení problémov sa k naším zákazníkom neobraciame chrbtom. Spokojnosť našich zákazníkov je aj našou spokojnosťou.
- **Kvalita** – produkty, ktoré vytvárame pre zákazníkov, sú kvalitné, neustále pracujeme na ich zlepšovaní a vývoji. Pri výrobe dodržiavame všetky technické parametre a normy.
- **Efektívnosť** – naša činnosť je efektívna v každej oblasti. Všetky zdroje využívame efektívne.

Oznamovanie nedodržania etického kódexu

Každý člen organizácie je povinný sa riadiť etickým kódexom. Pri nedodržaní etického kódexu je potrebné túto skutočnosť nahlásiť. Nahlásenie je možné dvoma spôsobmi:

- Osobné nahlásenie konateľovi spoločnosti, ktorý je zodpovedný za riešenie etických konfliktov v organizácii.
- Anonymné nahlásenie pomocou e-mailu: kodex@xxx.sk.

Nenahlásenie porušenia etického kódexu zo strany zamestnanca je tiež porušením etického kódexu.

Oznamovateľ porušenia etického kódexu nebude nikdy potrestaný alebo prenasledovaný. Zaväzujeme sa v maximálnom možnom rozsahu zachovávať mlčanlivosť a totožnosť každého, kto podá informácie o porušovaní etického kódexu.

Nedodržiavanie etického kódexu bude sankcionované. O udelení sankcie rozhodne konateľ spoločnosti.

Prosíme aj našich obchodných partnerov a ostatné zainteresované skupiny, aby hlásili nedodržiavanie etického kódexu zo strany našej spoločnosti.

Zamestnanci

Naša spoločnosť koná v súlade so Zákonníkom práce a príslušnými zákonnými opatreniami. Naša spoločnosť si váži efektívnych a výkonných zamestnancov a uplatňuje princíp spravodlivého odmeňovania. Dodržiavame svoje záväzky voči zamestnancom. Pri prijímaní zamestnancov, v odmeňovaní, v pracovných vzťahoch medzi zamestnancami a uvoľňovaní zamestnancov nedopustíme akýkoľvek spôsob diskriminácie. Všetky informácie získané od zamestnancov považujeme za dôverné.

Od zamestnancov sa požaduje, aby konali čestne, efektívne a hospodárne v prospech celej spoločnosti v súlade so zákonmi a s pracovnou zmluvou. Od zamestnancov sa očakáva, že sa budú podieľať na budovaní dobrého meno spoločnosti. Zamestnanci sa vyjadrujú otvorene a úprimne, neznevažujú názory iných. Od zamestnancov sa očakáva, že sa budú starať o majetok firmy a nebudú ho zneužívať na súkromné účely. Všetci zamestnanci sú povinní dodržiavať ochranu obchodného tajomstva.

Všetci členovia našej spoločnosti odmietajú akúkoľvek formu korupcie. Dary sa môžu prijímať len v prípade, že ide len o reklamné darčeky či drobné dary, ktorých hodnota nepresahuje 30 eur a opačná strana neočakáva žiadnu protihodnotu.

V spoločnosti sa netoleruje žiadne fyzické ani psychické násilie či sexuálne obťažovanie. Komunikácia v našej spoločnosti musí byť efektívna. Informácie šírimo pomocou mailov, interného informačného systému, telefonicky, písanou či ústnou dohodou.

Zákazníci

Spokojnosť našich zákazníkov je pre nás prvoradá. Naším zákazníkom ponúkame vysokokvalitné produkty, ktoré spĺňajú normy a bezpečnostné opatrenia. K zákazníkom sa správame čestne a úprimne. Údaje o cene, kvalite výrobkov a ostatných podmienkach, ktoré sú potrebné pre uzatvorenie zmluvy, podávame neskreslene, pravdivo, zrozumiteľne a načas. Pre našich zákazníkov sme spoľahlivým obchodným partnerom. Produkty dodávame načas, dodržiavame dohodnuté podmienky a záväzky voči našim zákazníkom. Zákazníci sú pre nás dôležití, preto sa im neotáčame chrbtom pri riešení problémov. Kladieme dôraz na udržiavanie dobrej úrovne vzťahov a komunikácie so zákazníkmi.

Dodávatelia

Pri dodávateľských vzťahoch rešpektujeme a plníme zmluvy a obchodné vzťahy, s dodávateľmi jednáme čestne. Dodávateľom platíme načas na základe dohodnutých podmienok. Prijímame iba reklamné dary, ktoré nepresahujú hodnotu 30 eur, a to len v prípade, že nie je za ne požadovaná žiadna protislužba. To isté platí aj pri poskytovaní darov z našej strany. Poskytujeme iba reklamné dary, ktorých hodnota nepresahuje 30 eur.

Konkurencia

V konkurenčnom boji konáme čestne a v súlade s príslušnými zákonmi. Informácie o konkurencii získavame výlučne zákonným spôsobom. Nikdy nepoškodzujeme dobré meno konkurencie.

Vzťahy k vláde, miestnym orgánom a širokej komunite

Zaväzujeme sa pri svojej činnosti postupovať podľa platných zákonov, vládnych aj miestnych nariadení. Pri platení daní postupujeme čestne a spoľahlivo. Všetky dane platíme riadne a načas.

Produkty, ktoré vyrábame, sú šetrné k životnému prostrediu. Neustále pracujeme na ich zlepšovaní a vývoji. Výrobné postupy, ktoré využívame, sú takisto šetrné k životnému prostrediu. Spolupracujeme s univerzitami a študentmi, poskytujeme dobré pracovné podmienky a príležitosti pre zamestnancov.

5 Možnosti implementácie etického kódexu v organizačnej štruktúre

Dôležité je, aby myšlienka tvorby etického kódexu, bola podporená vedením spoločnosti. Pozitívom pri spoločnosti XXX, s. r. o. bolo, že táto myšlienka vyšla s radov vedenia spoločnosti, s nápadom prišiel obchodný riaditeľ. Ďalším pozitívnym krokom bolo, že vedenie spoločnosti schválilo prijatie etického kódexu.

V nasledujúcom texte sú opisované kroky, ktoré povedú k implementácii etického kódexu do organizačnej štruktúry spoločnosti XXX, s. r. o., ale aj návrhy a možnosti, ktoré je potrebné pri implementácii etického kódexu uskutočniť.

1. Rozhodnutie o prijatí etického kódexu

Návrh prijatia etického kódexu v spoločnosti XXX, s. r. o. predniesol na porade dňa 29. 08. 2011 obchodný riaditeľ spoločnosti. Následne bol návrh dňa 05. 09. 2011 prediskutovaný a schválený všetkými členmi vedenia organizácie (konateľom spoločnosti, obchodným riaditeľom, riaditeľom prevádzky a riaditeľom výskumu).

2. Tvorba tímu na tvorbu etického kódexu

Po rozhodnutí prijať etický kódex nasledovalo ustanovenie osôb zodpovedných za tvorbu etického kódexu v organizácii. Za tvorbu etického kódexu je zodpovedný konateľ spoločnosti, ktorý bude stáť na čele tímu na tvorbu etického kódexu. Na tvorbe etického kódexu sa bude podieľať aj obchodný riaditeľ spoločnosti a všetci obchodní zástupcovia spoločnosti. K tvorbe etického kódexu bola prizvaná ako nezávislý externý subjekt študentka vysokej školy.

3. Analýza etickej situácie v organizácii

Pri analýze etickej situácie v podniku boli zisťované informácie od vedenia spoločnosti, konkrétne od konateľa spoločnosti, od obchodných zástupcov a od dvoch kľúčových zákazníkov spoločnosti. Cieľom bolo zistiť hlavné morálne problémy v organizácii. Možno aj preto, že spoločnosť nepôsobí na trhu dlho (od augusta 2011), neboli zistené závažné etické problémy. Etický kódex bude v tejto spoločnosti zatiaľ slúžiť ako nástroj pre podporu etického správania v spoločnosti a na podporu pozitívnej firemnej kultúry spoločnosti. Ak sa v priebehu nasledujúcich rokov vyskytnú morálne problémy v podnikaní, stanú sa predmetom aktualizácie etického kódexu.

4. Stanovenie obsahu etického kódexu

Pred tvorbou etického kódexu boli vedené diskusie so všetkými obchodnými zástupcami spoločnosti na tému etického kódexu. Zamestnanci, ako aj konateľ spoločnosti sa vyjadrili k obsahu etického kódexu. Práve názory zachytené v tejto diskusii, a hodnoty spoločnosti sa stali záchytným bodom pre obsah a tvorbu etického kódexu.

5. Navrhované spôsoby implementácie etického kódexu

Implementácia etického kódexu si vyžaduje pozornosť. Spoločnosti XXX, s. r. o je navrhované etický kódex zverejniť na www stránkach spoločnosti, internom informačnom systéme a rozposlať etický kódex mailom všetkým zamestnancom. Ďalej je odporúčané etický kódex rozposlať formou listu obchodným partnerom spolu so sprievodným listom, ktorý bude obchodných partnerov oboznamovať s cieľom kódexu, jeho prínosmi, dôvodom zavedenia atď.

Pretože etickému kódexu by mala byť venovaná špeciálna pozornosť, spoločnosti je navrhované zorganizovať poradu, ktorá bude venovať výlučne téme etického kódexu. Na porade bude odovzdaný etický kódex všetkým zamestnancom.

Každý výtlačok etického kódexu bude označený menom zamestnanca, ktorému je adresovaný. Navrhujem, aby etický kódex odovzdával zamestnancom konateľ spoločnosti za prítomnosti všetkých členov organizácie. Na tejto porade bude zdôraznený cieľ kódexu,

bude vysvetlený spôsob nahlasovania porušenia etického kódexu. Zamestnanci budú oboznámení s dátumom zavedenia a platnosti etického kódexu, so sankciami pri porušovaní etického kódexu. Zamestnanci budú informovaní o spôsoboch zverejnenia etického kódexu. Následne bude vyčlenený priestor na otázky zo strany zamestnancov.

Pri oznámení dátumu, od ktorého etický kódex nadobúda platnosť, je potrebné zdôrazniť, že oznámenia o porušení etického kódexu sa vzťahujú len na neetické konanie uskutočnené od dátumu platnosti etického kódexu. Ďalej zamestnanci podpíšu Prehlásenie o prijatí etického kódexu, ktoré je uvedené v Prílohe č. 2. Porada, venovaná etického kódexu, by mala byť posledným krokom k tomu, aby zamestnanci porozumeli etickému kódexu, vedeli na koho sa obrátiť v prípade nejasností a ako sa zachovať pri zistení, že etický kódex je porušovaný.

Dôležité je podobným spôsobom oboznámiť s etickým kódexom aj novoprijatých zamestnancov. Novoprijatí zamestnanci budú Prehlásenie o prijatí etického kódexu podpisovať pri podpísaní pracovnej zmluvy. Zároveň budú vždy oboznámení so zmyslom a spôsobom užívania etického kódexu. Ďalšou možnosťou je, aby sa etický kódex stal súčasťou pracovnej zmluvy alebo organizačného poriadku. V takom prípade by porušenie etického kódexu mohlo znamenať porušenie organizačného poriadku alebo pracovnej zmluvy. Tento krok môže zefektívniť vymáhateľnosť plnenia etického kódexu.

Vedeniu spoločnosti je ďalej navrhované zvážiť možnosť zorganizovať etický tréning, ktorého by sa zúčastnili všetci členovia organizácie. Etický tréning môže byť správnou metódou, ktorá napomôže efektívnemu zavedeniu etického kódexu do organizácie.

6. Návrh spôsobu kontroly dodržovania etického kódexu

Z etického kódexu vyplýva, že ak zamestnanci neohlásia porušenie etického kódexu, považuje sa táto skutočnosť za nedodržanie etického kódexu. Vymyslené obvinenia sú taktiež brané ako porušenie etického kódexu a stanú sa predmetom sankcie. Nikto, kto nahlási porušovanie etického kódexu, nesmie byť za to potrestaný alebo prenasledovaný. Osobám, ktoré nahlásia porušovanie etického kódexu, organizácia zaručuje maximálne možné utajenie totožnosti a mlčanlivosti. Aj s týmito skutočnosťami musia byť veľmi dobre

oboznámení všetci členovia organizácie. Musí im byť jasné, čo je a čo nie je porušovanie etického kódexu.

O každej nahlásenej skutočnosti je potrebné podať správu. Správa by mala obsahovať dátum oznámenia, kto skutočnosť zaznamenal, akým spôsobom (email, rozhovor, list), popis vzniknutej situácie, prípadne kontakt na oznamovateľa. Správy a oznámenia budú smerovať konateľovi, ktorý posúdi ďalší postup riešenia vzniknutej situácie. Konateľ bude podľa závažnosti porušenia etického kódexu rozhodovať aj o sankciách za porušenie kódexu.

Implementáciu etického kódexu je potrebné riadne zdokumentovať a archivovať. Oblasťou dokumentácie a archivácie dokumentov navrhujem poveriť administratívne oddelenie. Administratívne oddelenie bude zaznamenávať všetky materiály súvisiace s implementáciou etického kódexu (napr. kópia učebných materiálov určených na tréning, súčasne aj ďalšie verzie etického kódexu atď.), počet prijatých sťažností, zaznamenaná a vyčísli, koľko zamestnancov podpísalo etický kódex a koľko zamestnancov prešlo tréningom. Je potrebné aj vyhotoviť a archivovať kópie Prehlásenia o prijatí etického kódexu. Záznamy z administratívneho oddelenia môžu slúžiť ako podklad na hodnotenie účinnosti etického kódexu.

7. Sankcie porušovania etického kódexu

Po identifikácii, prešetrení porušenia etického kódexu a priestupkov, ktorých sa osoby dopustili, konateľ spoločnosti navrhne primerané sankcie. Sankcia bude závisieť od rozsahu porušenia etického kódexu. Sankcia by mala byť výlučne morálneho charakteru.

Navrhované sankcie:

- Poučenie a napomenutie smerované od konateľa spoločnosti k zamestnancovi, ktorý porušil etický kódex.
- Osobný pohovor so zamestnancom, ktorý porušil etický kódex.
- Vyjadrenie znepokojenia konateľa spoločnosti voči správaniu zamestnanca, ktorý porušil etický kódex.
- Požiadavka na verejné ospravedlnenie sa zamestnanca.

- Diskusia o porušení etického kódexu na porade pred všetkými členmi organizácie.
- Odsúdenie správania zamestnanca.
- Vyslovenie požiadavky na opustenie organizácie (porušenie etického kódexu nemusí byť za určitých okolností legitímnym prostriedkom na prepustenie zamestnanca. Pri vážnom porušení etického kódexu môže byť vyslovená iba požiadavka a je na zamestnancovi, či mu svedomie dovolí pri hrubom porušení etického kódexu v danej organizácii zotrvať).

8. Aktualizácia etického kódexu

Etický kódex si vyžaduje aktualizáciu. Stanovenie termínu aktualizácie je odlišné. Potreba aktualizácie závisí od vzniknutých problémov, zmien v internom či externom prostredí a iných špecifik organizácie. Pri aktualizácii opäť treba informovať všetkých členov organizácie o zmenách. Spoločnosti je navrhované aktualizovať etický kódex v časovom horizonte dva roky po zavedení do praxe.

9. Ďalšie odporúčania pre spoločnosť XXX, s. r. o.

Veľa problémov vzniká v dôsledku nedostatočnej internej komunikácie v rámci spoločnosti. Preto je dôležité zabezpečiť výbornú úroveň komunikácie v spoločnosti. To pomôže pri riešení každodenných problémov, ale aj etických dilém. Veľmi dobrým krokom spoločnosti na podporu komunikácie je zavedenie interného informačného systému.

Spoločnosť by sa mala zamerať na to, aby všetci zamestnanci boli oboznamovaní so stratégiou spoločnosti, pričom je potrebné nezabúdať na nových zamestnancov. Je lepšie, pokiaľ zamestnanci vedia, o čo sa majú neustále snažiť. Ak zamestnanci poznajú strategické ciele a priority, lepšie sa s nimi stotožnia a je väčší predpoklad, že sa budú o ich naplňovanie viac snažiť a usilovať, ako v prípade, že stratégiu a strategické ciele nepoznajú.

Takisto je potrebné zamestnancom zdôrazňovať hodnoty organizácie, ako aj to, že hodnoty organizácie by zamestnanci mali využívať pri každom kroku a rozhodnutí. Nemenej dôležité je vytvárať a podporovať atmosféru založenú na vzájomnej dôvere medzi zamestnancami, ale aj zamestnancami a vedením.

Je dôležité si uvedomiť, že implementácia etického kódexu si vyžaduje finančné aj ľudské zdroje. Zatiaľ spoločnosť XXX, s. r. o. nedisponuje veľkým počtom zamestnancov a preto dohľad nad uplatňovaním etického kódexu môže vykonávať konateľ spoločnosti. No pri raste počtu zamestnancov bude dobré zvážiť zavedenie funkcie manažéra pre etiku, ktorý prevezme všetky povinnosti od konateľa a bude viesť rozvoj etiky v organizácii. Hoci zamestnanci aj vedenie spoločnosti boli oboznámení so základnými prínosmi a teoretickými znalosťami, ktoré sa týkajú etického kódexu, uplatňovanie etiky v podnikaní je dobré podporiť etickým tréningom a vzdelávaním zamestnancov zameraným na etiku.

Vedeniu spoločnosti bolo ďalej odporučené, aby etický kódex pred jeho zverejnením prešiel rukami grafika. Vzhľad etického kódexu by mala byť v súlade s logom, imidžom a kultúrou organizácie.

6 Záver

Etické kódexy na Slovensku majú prevažne veľké medzinárodné spoločnosti. Je veľmi pozitívnym znakom, že už aj menšie firmy prejavujú záujem o túto problematiku. Príkladom je spoločnosť XXX, s. r. o., ktorá sa rozhodla vypracovať a zaviesť etický kódex.

Pre spoločnosť XXX, s. r. o. bol vytvorený etický kódex a bol navrhnutý spôsob implementácie kódexu, tým považujem cieľ mojej diplomovej práce za splnený.

Pri tvorbe etického kódexu spolupracovali všetci obchodní zástupcovia a vedenie spoločnosti. Veľkou výhodou bolo, že už na začiatku zamestnanci mali prehľad o podnikateľskej etike a etických kódexoch. To veľmi uľahčilo spoluprácu na tvorbe etického kódexu. V spoločnosti zatiaľ neboli zistené morálne problémy. Etický kódex bude zatiaľ predovšetkým slúžiť ako podpora etického správania. Vedenie spoločnosti bolo oboznámené s potrebou aktualizácie etického kódexu. Prípadné etické problémy sa stanú predmetom aktualizácie etického kódexu.

Aká bude skutočná účinnosť a pozitívne efekty plynúce zo zavedenia etického kódexu ako nástroja uplatňovania podnikateľskej etiky závisí predovšetkým od vedenia spoločnosti. Vedenie spoločnosti si musí uvedomiť, že implementácia etického kódexu ako nástroja podnikateľskej etiky sa nezaobíde bez vloženia finančných, časových a neskôr aj ľudských zdrojov.

Vedenie spoločnosti musí byť príkladom pre zamestnancov pre správne etické správanie. Zamestnancom musí dať najavo, že mu na uplatňovaní etiky v podnikaní skutočne záleží. Ak budú zamestnanci nasledovať etické správanie vedenia spoločnosti a konať vo svojej každodennej činnosti v súlade s etickým kódexom, prínosy v podobe spokojných zákazníkov či vytvorenia dobrého imidžu sa časom určite dostavia. Spokojní zákazníci môžu priniesť spoločnosti ďalších zákazníkov, môžu propagovať firmu, šíriť povest' o jej dobrom mene. To môže viesť k tomu, že spoločnosť s dobrým menom a dobrou povest'ou si môže dovoliť predávať svoje kvalitné výrobky za vyššie ceny. A v takomto prípade povedie etické správanie aj k zvýšeniu zisku.

Použité zdroje

Knihy

BARRY, Norman . *Business Ethics*. West Lafayette : Purdue University Press, 1999.

BLÁHA, Jiří a Zdenek DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2001. ISBN 80-248-0008-X.

BOHATÁ, Marie. *Základy hospodářské etiky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-428-3.

ČANÍK, P., L. Řezbová a T. van ZAVREL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2006. ISBN 80-245-1143-6.

ČANÍK, P., L. Řezbová a T. van ZAVREL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2005. ISBN 80-245-0980-6.

ČMELÍKOVÁ, Zuzana. *Etika ako nástroj morálneho rozvoja organizácie*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3358-3.

DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-45-1.

CHRYSSIDES, George D. and John H. KALER. *An Introduction to Business Ethics*. London: Cengage Learning EMEA, 1993. ISBN 978-1-86152-356-3.
ISBN 1-55753-162-5.

KACETL, Jaroslav. *Obchodní a podnikatelská etika*. Hradec králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-095-5.

KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.

PROCHOVNÍK, Štěpán. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 1991. ISBN 80-7078-094-0.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 3. vyd. Praha: KEY, 2007. ISBN 978-80-87071-45-8.

SILVERMAN, David. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN 80-551-0904-4.

ŠRONĚK, Ivan. *Etika a etiketa v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2.

Internetové zdroje

SLOVENSKÁ PODNIKATELSKÁ A OBCHODNÁ KOMORA. Veľká cena SOPK. *Tt.sopk.sk* [online]. ©2002-2012 [cit. 2012-22-03]. Dostupné z: <http://tt.sopk.sk/view.php?cislocianku=2008050704>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO. *Podnikanie verzus korupcia na Slovensku*. Bratislava: Róbert Vico. © 2003. ISBN 80- 89041-71-X. Dostupné z: <http://www.transparency.sk/wp-content/uploads/2010/01/podni.pdf>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO. *Protikorupčné minimum 2012: Hodnotenia, odporúčania a stav korupcie na Slovensku*. Bratislava: Adin. © 2012. ISBN 978-80-89540-09-9. Dostupné z: http://www.transparency.sk/wpcontent/uploads/2010/01/2012_Protikorupcne_minimum.pdf

TRAPP, Leila. *Staff Attitudes to Talking Openly About Ethical Dilemmas: The Role Of Business Ethics Conception and Trust*. Denmark: Springer, © 2011. ISBN 10551-011-0879-9. Dostupné tiež z: <http://www.springerlink.com/content/ht71x265656n0127/export-citation/>

WEBLEY, Simon. *Developing a Code of Business Ethics: A guide to best practice including in the IBE Illustrative Code of Business Ethics*. London: Institute of Business Ethics. ©2003. ISBN 97809-539-5174-1. Dostupné z: <http://www.ibe.org.uk/index.asp?upid=61&msid=11>

Zoznam skratiek

a pod.	a podobne
atď.	a tak ďalej
EÚ	Európska Únia
napr.	napríklad
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
SOPK	Slovenská obchodná a priemyselná komora
s. r. o.	spoločnosť s ručeným obmedzením
TIS	Transparency International Slovensk
tzv.	takzvaná
USA	Spojené štáty americké

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 04. 2012

.....
jméno a příjmení studenta

Zoznam príloh

Príloha č. 1	Organizačná schéma spoločnosti
Príloha č. 2	Prehlásenie o prijatí etického kódexu
Príloha č. 3	Otázky individuálneho štruktúrovaného rozhovoru určené pre konateľa spoločnosti
Príloha č. 4	Otázky individuálneho štruktúrovaného rozhovoru určené pre obchodných zástupcov spoločnosti
Príloha č. 5	Otázky individuálneho štruktúrovaného rozhovoru určené pre zákazníkov spoločnosti
Príloha č. 6	Odpovede konateľa spoločnosti
Príloha č. 7	Spracovanie individuálnych štruktúrovaných rozhovorov s obchodnými zástupcami
Príloha č. 8	Odpovede 1. zákazníka
Príloha č. 9	Odpovede 2. zákazníka